



Universidad Católica  
**San Pablo**

**Facultad de Ingeniería y Computación  
Escuela Profesional de Ingeniería Industrial**

**“Propuesta de mejora de los Procesos  
Estratégicos y Operativos en la Empresa  
Memoria JMC SAC”**

**Presentado por:  
Carmen Valeria Mariscal Ccallo**

**Para optar el Título Profesional de:  
INGENIERA INDUSTRIAL**

**Orientadora: Ing. Jeanette Fabiola Díaz Quintanilla**

**Arequipa, mayo del 2017**

***Dedicatoria***

*A Dios, por darme la sabiduría, pilar de mis pasos profesionales y a mi familia, en especial a mi mamá quien me ha acompañado en el cumplimiento de cada una de mis metas.*

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La empresa Memoria JMC SAC es la operadora del Centro Comercial Tradicional (CCT) “La Barraca”, la cual alberga a 250 comerciantes que mantienen una oferta comercial variada al servicio del público arequipeño. La llegada de los Centro Comerciales Modernos (CCM) ha afectado directamente a la rentabilidad de los mismos y a la empresa operadora, por lo que surge la necesidad de iniciar acciones estratégicas que impulsen sus ventas nuevamente. A pesar de las acciones ya tomadas, se ha percibido que al no tener un sistema óptimo de administración del negocio, la ejecución de las estrategias formuladas se da a largo plazo de manera ineficiente.

La siguiente investigación es una solución de organización rápida, que asegurará el cumplimiento de las estrategias elegidas para obtener ventaja competitiva en un sector importante de nuestro país, y así lograr rentabilidad sostenible para los microempresarios y la empresa. Para ello, se ha transformado el enfoque funcional a uno basado en procesos, en donde una vez definidas las áreas; se interrelacionan para crear un flujo que crea valor en cada una de sus etapas. Finalmente para asegurar su cumplimiento, se implementa la estructura Balance Scorecard, que se basa en el plan estratégico existente para determinar indicadores clave que aseguren su cumplimiento en una estructura empresarial sólida e integrada.

### **Palabras Clave.**

Procesos, Estrategia de Organización, Balance Scorecard, Centro Comercial Tradicional.

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO .....	3
Palabras Clave. ....	3
TABLA DE CONTENIDO .....	4
LISTA DE FIGURAS .....	8
LISTA DE TABLAS .....	9
INTRODUCCIÓN .....	11
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	13
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	13
1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	13
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	14
1.4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	14
1.5. OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	15
1.5.1. Objetivo General. ....	15
1.5.2. Objetivos Específicos. ....	15
1.6. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO .....	15
1.6.1. Económica y Social. ....	15
1.6.2. Académico.....	16
1.6.3. Profesional y Personal.....	16
1.8. LIMITACIONES DEL ESTUDIO.....	16
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	18
2.1. MARCO REFERENCIAL .....	18
2.2. MARCO CONCEPTUAL.....	25
2.2.1. El proceso de la Servucción.....	25
2.2.2. Las estructuras organizacionales. ....	30
2.2.3. Los procesos en la organización. ....	32
2.2.4. Tipos de procesos.....	34
2.2.5. Integración de Procesos - BMP .....	35
2.2.6. Balanced Scorecard .....	36

2.2.8. Auditoría de procesos .....	39
<b>CAPÍTULO III: LA ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>40</b>
3.1. ANTECEDENTES Y CONDICIONES ACTUALES .....	40
3.2. SECTOR Y ACTIVIDAD ECONÓMICA.....	41
3.3. MISIÓN Y VISIÓN.....	41
3.3.1. Misión. ....	41
3.3.2. Visión. ....	42
3.4. POLÍTICA DE LA ORGANIZACIÓN .....	42
3.5. ORGANIZACIÓN.....	42
<b>CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....</b>	<b>48</b>
4.1. PLAN ESTRATÉGICO.....	48
4.1.1. Matriz FODA. ....	48
4.2. OBJETIVOS DE MEMORIA JMC SAC .....	48
4.2.1. Objetivo General. ....	48
4.2.2. Objetivos Estratégicos.....	48
4.3. CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	51
4.4. IDENTIFICACIÓN DE LOS PUNTOS DE MEJORA.....	55
<b>CAPÍTULO V: PROPUESTA DE MEJORA .....</b>	<b>56</b>
5.1. MATRIZ FODA Y OBJETIVOS PROPUESTOS.....	56
5.2. ÁRBOL DE MEDIOS Y FINES .....	57
5.3. RECOPIACIÓN DE DATOS DEL PROBLEMA .....	58
5.4. PROPUESTA DE HERRAMIENTA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL A UTILIZAR. ....	60
<b>CAPÍTULO VI DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA VERTICAL Y HORIZONTAL .....</b>	<b>63</b>
6.1. DESPLIEGUE DE LA CALIDAD (QFD).....	63
6.1.1. Objetivo .....	63
6.1.2. La Voz del cliente (Los Qué) .....	63
6.1.3. Los Cómo de Memoria JMC SAC.....	64
6.1.4. Selección de los Cómo .....	67
6.1.5. Matriz de Relaciones .....	67

6.1.6. El Benchmarking .....	69
6.1.8. Ponderaciones .....	73
6.1.8. Matriz de Correlación .....	73
6.1.9. Matriz QFD para el producto y servicio de Memoria JMC SAC .....	73
6.1.10. Resultados de la matriz QFD .....	75
6.2. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	76
6.3. MAPA DE PROCESOS .....	78
6.4. IDENTIFICACIÓN E INTERRELACIÓN DE LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS .....	80
6.4.1. Planificación Estratégica .....	80
6.5. IDENTIFICACIÓN E INTERRELACIÓN DE LOS PROCESOS OPERATIVOS .....	83
6.5.1. Atención de la Demanda .....	83
6.6. PROCESOS DE SOPORTE PROPUESTOS .....	86
6.6.1. Operar Centro Comercial Tradicional (CCT) .....	86
CAPÍTULO VII: IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS .....	89
7.1. IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE INDICADORES .....	89
7.2. ALINEAMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO AL BALANCED SCORECARD .....	96
7.3. CONTRIBUCIÓN DE LOS INDICADORES EN EL CMI. ....	96
7.4. ALINEAMIENTO DE PLANES POR ÁREA AL PLAN ESTRATÉGICO .....	98
CAPÍTULO VIII: AUDITORIA DE PROCESOS .....	100
8. 1. METODOLOGÍA PARA LA AUDITORIA DE PROCESOS. ....	100
8.1.1. Enfoque .....	100
8.1.1. Plan de Auditoria .....	100
8.2. DIAGNÓSTICO DE LA AUDITORÍA. ....	100
8.3. DICTAMEN DE AUDITORIA. ....	101
8.4. PLAN DE ACCIÓN CORRECTIVA. ....	101
CAPÍTULO IX: EVALUACIÓN ECONÓMICA .....	104
9.1. Situación actual de la rentabilidad .....	104
9.2. Detalle del flujo de caja actual .....	104
9.3. Propuestas de mejora de costos .....	107
9.4. Propuesta de mejora por procesos .....	107
9.5. ANÁLISIS VAN .....	107

CONCLUSIONES.....	110
RECOMENDACIONES .....	111
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	112
ANEXOS .....	114
ANEXO N°01: RESULTADOS BENCHMARKING .....	114
ANEXO N°02: MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE MEMORIA JMC SAC .....	114
ANEXO N°03: DIAGRAMAS DE FLUJO DE PROCESOS Y SUBPROCESOS.....	114

## LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1. Fases del QFD.....</i>	<i>27</i>
<i>Figura 2. Elementos de una estructura eficiente. ....</i>	<i>31</i>
<i>Figura 3. Elementos básicos de un proceso. ....</i>	<i>32</i>
<i>Figura 4. Interrelación de procesos.....</i>	<i>32</i>
<i>Figura 5. Diferencias entre una organización horizontal y una vertical en cuanto a su funcionalidad. ....</i>	<i>33</i>
<i>Figura 6. Campo de acción de los procesos en el organigrama funciona. ....</i>	<i>34</i>
<i>Figura 8. Tipos de proceso según finalidad.....</i>	<i>34</i>
<i>Figura 8. Ejemplo de Mapa de Procesos.....</i>	<i>35</i>
<i>Figura 9. Organigrama de la Empresa JMC .....</i>	<i>43</i>
<i>Figura 10: Mapa de procesos actual de Memoria JMC SAC .....</i>	<i>44</i>
<i>Figura 11. Planificación de campañas publicitarias por mes del CCT La Barraca 2016 .....</i>	<i>47</i>
<i>Figura 12. Matriz de FODA de la empresa Memoria JMC SAC evaluación realizada en el año 2014.....</i>	<i>49</i>
<i>Figura 13. Avances de cumplimiento de los Objetivos Estratégicos propuestos según el análisis realizado por el Comité de Gerencia en enero del presente. ....</i>	<i>51</i>
<i>Figura 14. Representación de los problemas de Memoria JMC S.A.C .....</i>	<i>53</i>
<i>Figura 15. Representación de la Matriz FODA propuesta .....</i>	<i>56</i>
<i>Figura 15.Árbol de medios y fines.....</i>	<i>59</i>
<i>Figura 16. Los procesos de diseño organizativo .....</i>	<i>60</i>
<i>Figura 18. El proceso del Balance Scorecard. ....</i>	<i>61</i>
<i>Figura 18. Disponibilidad de tiempos de atención. ....</i>	<i>64</i>
<i>Figura 19. Mejorar e incrementar canales de comunicación. ....</i>	<i>64</i>
<i>Figura 20. Capacitaciones y asesoría comercial.....</i>	<i>65</i>
<i>Figura 21. Oferta Comercial adecuada para el público .....</i>	<i>65</i>
<i>Figura 22. Pago de alquileres y servicios .....</i>	<i>65</i>
<i>Figura 23. Mejorar la seguridad del CCT.....</i>	<i>66</i>
<i>Figura 24. Cumplimiento del Reglamento de funcionamiento .....</i>	<i>66</i>
<i>Figura 25. Beneficios para clientes .....</i>	<i>66</i>
<i>Figura 26. Ejemplo de modelo matricial a partir del modelo elemental. ....</i>	<i>76</i>
<i>Figura 28. Mapa de Procesos de Memoria JMC SAC .....</i>	<i>78</i>



<i>Figura 28. Organigrama propuesto para Memoria JMC.</i> .....	79
<i>Figura 40. Mejora continua de Memoria JMC SAC</i> .....	87
<i>Figura 41. Propuesta de Uso de la matriz de Balanced Scorecard.</i> .....	98

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. <i>Facilitadores y Capacidades para evaluar Desempeño de Proceso de la Organización.</i>	23
Tabla 2. <i>Priorización de Qués.</i>	28
Tabla 3. <i>Criterios para correlación de los Cómo.</i>	29
Tabla 4. <i>Evaluación de relación entre Qués y Cómo.</i>	29
Tabla 5. <i>Simbología Gateway del modelo BPM.</i>	36
Tabla 6. <i>Los Qué del cliente con ponderaciones.</i>	63
Tabla 8. <i>Matriz de relaciones de los requerimientos del cliente y los Cómo de la Empresa.</i>	68
Tabla 8. <i>Escala de Liker para Benchmarking</i>	69
Tabla 9. <i>Benchmarking de “Los Qué” de la Empresa.</i>	71
Tabla 10. <i>Benchmarking de “Los Cómo” de la Empresa.</i>	72
Tabla 11. <i>Matriz de Correlaciones del QFD.</i>	73
Tabla 12. <i>Matriz QFD.</i>	74
Tabla 13. <i>Parámetros para el modelo organizativo de Memoria JMC S.A.C.</i>	77
Tabla 14. <i>Descripción de las Unidades Organizativas.</i>	77
Tabla 15. <i>Indicador Satisfacción del Cliente</i>	89
Tabla 16. <i>Indicador Requerimientos atendidos</i>	89
Tabla 18. <i>Indicador coeficiente de Mejora QFD</i>	90
Tabla 18. <i>Indicador Cumplimiento de Planes</i>	90
Tabla 19. <i>Indicador Eficiencia del Presupuesto</i>	90
Tabla 20. <i>Indicador Índice de Rotación de Clientes</i>	91
Tabla 21. <i>Indicador de Tiempo de Reclutamiento</i>	91
Tabla 22. <i>Índice de Morosidad</i>	92
Tabla 23. <i>Índice de Clientes Capacitados</i>	92
Tabla 24. <i>Reporte de Ventas de Comerciantes</i>	92
Tabla 25. <i>Índice de Afluencia</i>	93
Tabla 26. <i>Índice de Contratos Observados</i>	93

Tabla 27: <i>Tiempo Promedio de Atención al Cliente</i>	94
Tabla 28: <i>Calidad de Respuesta</i>	94
Tabla 29: <i>Resolución de Anomalías Detectadas</i>	95
Tabla 30: <i>Índice de incidencias</i>	95
Tabla 31: <i>Cuantificador de Seguridad</i>	95
Tabla 32: <i>Alineamiento de Objetivos al Balanced Scorecard.</i>	96
Tabla 33: <i>Impactos de los indicadores en los objetivos propuestos alineados al BSC.</i>	97
Tabla 34: <i>Balance Scorecard Memoria JMC SAC</i>	99
Tabla 35: <i>Plan de Auditoria.</i>	100
Tabla 36: <i>Propuesta de Plan de Acción Correctiva para Memoria JMC SAC</i>	101
Tabla 38: <i>Hoja de ruta para Auditoria – Facilitadores. Hammer M. (2007) La Auditoria de Proceso. Harvard Business Review.</i>	102
Tabla 38: <i>Hoja de ruta para Auditoria – Facilitadores. Hammer M. (2007) La Auditoria de Proceso. Harvard Business Review.</i>	103
Tabla 39: <i>Flujo Actual</i>	105
Tabla 40: <i>Gastos que afectan la facturación</i>	105
Tabla 41: <i>Propuesta de Costos</i>	106
Tabla 42: <i>Gastos que afectarían las ventas</i>	106
Tabla 43: <i>Propuesta con Inversión</i>	108
Tabla 44: <i>Inversión Propuesta</i>	108
Tabla 45: <i>Análisis VAN</i>	108
Tabla 46: <i>Detalle de los costos de cada propuesta por procesos</i>	109

## INTRODUCCIÓN

La empresa Memoria JMC SAC desde 1993 ha apostado por el crecimiento de los microempresarios antes ambulantes, arrendándoles un stand en un inmueble actualmente conocido como “La Barraca” de manera ordenada y con el objetivo de que puedan migrar de la informalidad a lo reglamentado. Sin embargo, como muchas de las empresas antiguas han mantenido un enfoque basado en funciones, que se caracteriza por limitar el crecimiento organizacional. Si bien es cierto hay que tomar decisiones que frenen su estancamiento económico y posible descenso, es también importante asegurar el cumplimiento de los planes estratégicos en el tiempo indicado y los recursos adecuados, con una planificación enfocada en procesos.

La siguiente investigación es una solución de organización rápida, que asegurará el cumplimiento de las estrategias elegidas para obtener ventaja competitiva en un sector importante de nuestro país, y así lograr rentabilidad sostenible para los microempresarios y la empresa. Para ello, se ha transformado el enfoque funcional a uno basado en procesos, en donde una vez definidas las áreas; se interrelacionan para crear un flujo que crea valor en cada una de sus etapas. Finalmente para asegurar su cumplimiento, se implementa la estructura Balance Scorecard, que se basa en el plan estratégico existente para determinar indicadores clave que aseguren su cumplimiento en una estructura empresarial sólida e integrada.

La investigación propone diseñar e implementar una estructura organizada basada en procesos, y hacer uso de la herramienta Balanced Scorecard para el control empresarial que alberga a la estrategia. En el capítulo uno, se revisará los antecedentes de la investigación en donde se explicará el planteamiento y la formulación del problema, además de los objetivos propuestos. El capítulo dos da la referencia teórica y el marco conceptual necesario que sustenta la metodología aplicada en la investigación. La descripción de la organización así como una breve explicación de sus principales procesos se encuentra desarrollada en el capítulo tres. Seguidamente, el capítulo cuatro es una fotografía de la realidad estratégica de la organización, en ella se revela los puntos críticos y deficiencias que serán mejoradas.

El capítulo cinco detalla el diseño de la gestión basada en procesos a través de la identificación de procesos críticos; el diseño gráfico de la interacción de procesos, identificando entradas, salidas y resultados esperados; y el diseño de indicadores adecuados. La implementación de los procesos se verá plasmada en la asignación de tareas por área según el plan estratégico que se encontrará alineado a la metodología Balanced Scorecard. De esta manera, se validará los indicadores operativos y sobre todo se implantará el monitoreo de los mismos.

Por último, para dar conformidad de lo implementado el capítulo ocho describe la metodología de la auditoría aplicar y el diagnóstico resultante, para finalizar con las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

## **CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Planteamiento del Problema**

En un inicio el mercado arequipeño presentaba un escenario positivo distinto, por lo que las carencias de una estructura organizacional pasaban desapercibidas con la aparición de CCM's. La empresa Memoria JMC SAC viene funcionando hace más de 20 años con un sistema tradicional enfocado en funciones, por lo que realiza sus operaciones de forma empírica y limitante para el crecimiento empresarial, el cual se ve reflejado en un incremento en el índice de morosidad de alquiler hasta en un 10%, existencia de procesos judiciales a clientes - inquilinos morosos, y una disminución de ocupabilidad del 100% al 85%. Para ello, se ha invertido en investigación y compra de activos que atraigan a los comerciantes; sin embargo la carencia de un Sistema de Operación eficiente e implementado, ha provocado un retorno desalentador para el personal de la empresa quienes se encargan de solucionar temas urgentes sin priorizar los importantes.

### **1.2. Descripción del Problema**

El Perú se ha convertido en el centro de atención para el desarrollo del comercio Retail, debido al crecimiento económico que va en ascenso desde hace poco más de una década. Sin embargo aún se mantiene en vigencia el "mercadillo" o Centro Comercial Tradicional (CCT), que bajo su antiguo formato le es difícil obtener una ventaja competitiva ante un Centro Comercial Moderno (CCM) el cual, no solo ofrecen variedad de productos sino también una experiencia de compra para fidelizar al cliente. Como consecuencia de ello, el público en general ha ido cambiando sus preferencias de compra, afectando directamente la afluencia en los CCT's. Muchos de los microempresarios del sector no previeron los cambios que se originarían con la llegada de los CCM's, lamentablemente al estar en un etapa de madurez en su ciclo de vida, es importante y urgente ejecutar estrategias que impulsen nuevamente su crecimiento y eviten el ingreso a una etapa de declive que significaría su extinción.

Cabe destacar que en el Perú el 99% de las empresas son MYPES que dan lugar a casi el 80% de empleabilidad nacional, así lo indicó el presidente del Comité de la Pequeña Industria (COPEI) de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), Jorge Sánchez Milla. Y durante el 2014 en el reporte anual de la Dirección de Estudios Económicos, Evaluación y Competitividad de MYPES's indica que el 45.2% de ellas correspondió al sector comercio. Entonces es necesario reconocer su importante participación en nuestra economía y que en este momento necesita la debida atención de profesionales que puedan impulsar su desarrollo. (Las MYPIME en cifras, 2014).

Por su parte la empresa Memoria JMC SAC, quien tiene la función de facilitar al comerciante (su cliente) la operación de un local comercial y soporte en asesoría de marketing, no se encuentra preparado con procesos estratégicos y operativos definidos para enfrentar la versatilidad del mercado Retail de hoy en día.

### **1.3. Formulación del Problema**

La presente investigación responde a la interrogante; ¿Cómo identificar y mejorar los procesos estratégicos y operativos de la empresa Memoria JMC SAC?

### **1.4. Sistematización del Problema**

1. ¿Existe una estructura organizacional adecuada para la empresa?
2. ¿Existen procesos adecuados en la organización? ¿Cuál es la secuencia que siguen?
3. ¿Cómo se interrelacionan los procesos estratégicos, operativos y de soporte?
4. ¿Qué herramientas debe utilizar la empresa para asegurar el correcto funcionamiento de los procesos?
5. ¿Qué indicadores estratégicos y operativos debe implementar la empresa?

## **1.5. Objetivos del Estudio**

### **1.5.1. Objetivo General.**

El objetivo general de la siguiente investigación aplicada es: “Identificar y mejorar los procesos estratégicos y operativos de la empresa Memoria JMC SAC”.

### **1.5.2. Objetivos Específicos.**

1. Diseñar e implementar una estructura organizacional para la empresa.
2. Identificar los procesos, definir su secuencia y diseñar un mapa de procesos adecuada para la organización.
3. Determinar cómo se interrelacionan los procesos estratégicos, operativos y de soporte.
4. Hacer uso de la herramienta Balance Scorecard.
5. Implementar indicadores financieros y no financieros operativos adecuados para la organización.

## **1.6. Justificación del Estudio**

### **1.6.1. Económica y Social.**

Uno de los objetivos estratégicos Memoria JMC SAC, planteados a mediados del 2014 fue incrementar el 25% de su rentabilidad con respecto al periodo anterior; sin embargo el objetivo sigue en vigencia ya que no se consiguió tal cifra. Este objetivo se verá ejecutado con mayor eficiencia si existe una estructura basada en procesos como la que se propone en la investigación.

Asimismo, la empresa administra y opera un Centro Comercial Tradicional en servicio de microempresarios locales, quienes en un inicio se dedicaban a la venta ambulatoria alrededor del inmueble. Con la llegada de Centros Comerciales Modernos, es necesario plantear estrategias claves para hacer frente a la competencia y no desaparecer en el mercado, tales esfuerzos solo pueden ser ejecutados con una estructura organizacional integrada, que lidere a todo el conjunto de

Comerciantes con el único objetivo de obtener rentabilidad sostenible para ellos y la empresa.

#### **1.6.2. Académico.**

La sostenibilidad de grandes empresas se debe al éxito de sus decisiones ejecutadas, es decir no solo basta con tener una idea grandiosa sino también que esta pueda ser desarrollada en un periodo de tiempo indicado y con el uso de recursos adecuados. El detalle de pasos organizados son respaldados por la ciencia de la Administración; la investigación realizada es el resultado de la aplicación de mis conocimientos aprendidos para demostrar una vez más, que no basta tener la experiencia vivida sino también la capacidad para aplicar una metodología correcta.

#### **1.6.3. Profesional y Personal.**

En la actualidad, mi desempeño laboral como Coordinadora de Organización y Procesos en la empresa Memoria JMC SAC representa un reto profesional que implica todo el esfuerzo académico aprendido, para contribuir con una técnica en beneficio al desarrollo organizacional que resulte en una solución óptima. Por ende el compromiso asumido, contribuye también al cumplimiento de mis metas personales prioritarias, que ya se encuentran alineadas a las de la empresa. Una de ellas de corto plazo, es poder realizar la mejora de procesos descrita en la siguiente investigación para la obtención de mi Título Profesional, que significaría la culminación de 05 años de esfuerzo estudiantil y el primer reconocimiento importante en mi vida profesional.

### **1.8. Limitaciones del Estudio**

Según la metodología de la Gestión por Procesos, identifica tres grupos macros:

- Procesos Estratégicos
- Procesos Operativos
- Procesos de Soporte



Si bien es cierto, la investigación pretende contribuir con la mejora estructural de la organización a través de la integración de sus procesos, no se ahondará al detalle con los procesos de Soporte (contables, laborales y/o legales); pues son terciarizados por otra empresa del mismo dueño cuyo nombre es AGREGA S.A.C.

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Marco Referencial**

- **López H. (2016) “Estudio para el Conocimiento del Cliente/ Inquilino, de Memoria JMC SAC– Operador del CCT La Barraca.**

#### ***Resumen***

El estudio ha sido encargado a la consultora Marketing Tools para ser desarrollado en el mes de julio del 2016. Para ello se aplicaron alrededor de 130 encuestas a los inquilinos del Centro Comercial, dos Focus Group y dos talleres interactivos.

#### ***Conclusiones***

- Los inquilinos son personas comprometidas con su progreso económico y reconocen que pertenecer al CCT, ha significado el desarrollo familiar a través de un negocio próspero. Creen que La Barraca, es percibida por su público como un CCT moderno, novedoso, limpio e iluminado.
- Según los testimonios recogidos, indican la existencia de un quiebre en el clima laboral desde la apertura de Barraca II, (2013). Se indicó que la Administración ofreció condiciones que en la actualidad no fueron cumplidas, por tal motivo se ha generado desconfianza en las gestiones de la Administración del CCT.
- El índice de aprobación del CCT, por parte de los entrevistaos es del 7%. El inquilino expresó sentirse parte de una directiva opresiva con normas y procedimientos diseñados con fines de orden y disciplina, pero implementadas de manera autoritaria.
- El 88% de inquilinos declaró que la comunicación entre la directiva y los inquilinos es deficiente.
- Los inquilinos aceptan que el desarrollo integral como CCT, deben ser gestionadas por una administración independiente, y no una llevada por ellos mismos.
- En el CCT La Barraca existe una gran oportunidad de innovación en el modelo de retailing tradicional a través del rediseño de servicios, procesos y protocolos que permitan convertirse en un modelo para los otros CCT's.

- **Gonzales A. & Torres A. (2015) “La calidad del servicio y su relación con la satisfacción de los clientes de Memoria JMC SAC” por Universidad de Tarapacá.**

### ***Resumen***

El trabajo de investigación tuvo por objetivo determinar el nivel de satisfacción del cliente y la calidad del servicio de Memoria JMC SAC bajo los criterios del SERVQUAL (Calidad del Servicio), el SERVPERF (Desempeño del Servicio) y el análisis GAP o la brecha entre ambas para conocer la satisfacción del cliente. Se diseñó un cuestionario el cual fue aplicado a los comerciantes del CCT La Barraca en el periodo del 2015.

Se evaluaron todos los procesos de interacción con el cliente a través de los factores: capacidad de respuesta, empatía, seguridad, fiabilidad y tangibilidad. El cuestionario aplicado a 187 comerciantes de 200 demostró que el factor que afecta más a la calidad del servicio es la seguridad seguida de la tangibilidad y por el contrario los factores con menor brecha en calidad fue la capacidad de respuesta y fiabilidad.

### ***Conclusiones***

El estudio concluyó, que existe insatisfacción del cliente y baja calidad; y a la vez que un 53% de comerciante posiblemente recomendarían iniciar un negocio en el CCT, por lo que existe aptitud para ofrecer el modelo del producto y servicio prestado a pesar de la percepción de los puntajes por debajo del mínimo aceptable.

Según la investigación el diagnóstico del problema es la carencia de procesos y recomienda capacitar al personal, implementar procesos y procedimientos, asignar responsables, generar plazos de respuesta a los clientes, establecer mecanismos de comunicación masiva con el cliente.

También se detectó que la propuesta de valor no es percibida por el cliente como la empresa lo espera, el estudio sugiere gestionar un buzón de sugerencias, distribuir información del valor agregado e informar la liquidación de gastos.

- **Regalado O. (2009) “Factores críticos de éxito en los Centros Comerciales de Lima Metropolitana y el Callao” por Universidad ESAN.**

### ***Resumen.***

La investigación ha sido estructurada en seis capítulos. En el capítulo 1 se establece el marco conceptual del trabajo y se plantea la metodología apropiada según los objetivos trazados. En el capítulo 2 se realiza un benchmarking o análisis comparativo de los centros comerciales de otros países de la región Argentina, Chile, Colombia y Ecuador cada uno de los países se ha caracterizado por un crecimiento agresivo en el sector Retail identificando ciertas características similares como la Administración Centralizada, el Acceso al Cliente y el mix de productos que ofrece al público; como punto de partida para el diagnóstico del sector en el Perú. En el capítulo 3 se trata de determinar los factores de oferta y demanda de los centros comerciales en Lima Metropolitana y el Callao, así como analizar su desarrollo y situación actual.

El desarrollo de la metodología empleada para el estudio de cada caso se explica en el capítulo 4, la cual consistió en utilizar dos tipos de instrumentos de recolección de datos: las entrevistas a profundidad, aplicadas a expertos del sector (muestra intencional), y el cuestionario, aplicado tanto a consumidores como a retailers. En el capítulo 5 se realiza un análisis FODA de la situación estratégica y un análisis financiero de los cinco centros comerciales más competitivos de Lima Metropolitana y el Callao.

En el capítulo 6 se describen los factores críticos más importantes para el éxito de estos centros comerciales. Finalmente, se presentan las principales cinco conclusiones de la investigación.

### ***Conclusiones.***

Existen diez factores claves en el éxito de los centros comerciales en Lima los cuales son: vías de acceso, mix de productos, ubicación, administración centralizada, diseño e infraestructura, disponibilidad de tiendas ancla, incremento del crédito del consumo, estimación de la demanda, estabilidad y crecimiento económico del país y finalmente tamaño y dimensiones.

Existe convergencia en tres factores de éxito en todos los centros comerciales investigados a nivel Latinoamérica principalmente, el mix de productos, ubicación, administración centralizada y la estabilidad y crecimiento económico. De igual manera existe convergencia entre los factores críticos de un centro comercial los cuales son: vías de acceso, administración centralizada y mix de productos.

Según el análisis FODA desarrollado en la investigación el sector cuenta con oportunidades atractivas para su crecimiento. Se identificó que el crecimiento de la economía y la estabilidad política son grandes pilares que crean el entorno propicio para el desarrollo de este sector.

En cuanto a las debilidades de los centros comerciales, si bien son inherentes a cada centro comercial, existen algunas comunes dentro del sector como inseguridad de la zona donde se ubican, falta de terreno disponible para su expansión, dificultades financieras y otras. Asimismo, las amenazas identificadas en el sector son comunes para los centros comerciales como resultado de compartir factores externos.

- **Robaina D. (2011) “Procedimiento general de rediseño organizacional para mejorar el enfoque a procesos” por Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. La Habana, Cuba.**

***Resumen.***

La investigación identificó 06 fases para mejorar el enfoque a procesos de la organización de la empresa, en base a varios investigadores y el procedimiento de Rummle y Brache (1995). Las fases son:

Fase I: Identificar un asunto crítico del negocio, identificar las causas que influyen en el desempeño de la organización.

Fase II: Conformar un equipo para perfeccionar el proceso, así como su entrenamiento, selección de propuesta.

Fase III: Desarrollar mapa de lo que “es”, identificar la interrelación de los procesos y las relaciones con deficiencias.

Fase IV: Encontrar y analiza desconexiones, valorizar desconexiones.

Fase V: Recomendar y evaluar cambios, confeccionar el mapa internacional y analizar soluciones.

Fase VI: Desarrollar mapa de lo que “debe ser”, implementar cambios para eliminar las desconexiones.

Luego de aplicar el método en una empresa de servicios minero geológico, EXPLOMAT, se expusieron los resultados identificando tres causales del problema central y se dieron propuestas de posibles soluciones.

### ***Conclusiones.***

Problema central: Bajo nivel de servicio

Causales:

- Poco conocimiento de las deficiencias y cambio de la estructura.
- Desorganización del trabajo a ello se suma el elevado promedio de edad del personal.
- Demoras en el servicio prestado y por ende insatisfacción del cliente.
- Las soluciones fueron:
- Utilizar la mercadotecnia en EXPLOMAT por mantener un servicio único.
- Crear una nueva Unidad Económica Base (UEB).
- Mantener una dirección económica sólida.
- Valorar la capacitación para el relevo del personal.
- Perfeccionar la investigación para poder ser aplicada a toda la organización.

- **Michael Hammer. (2007) “La Auditoría de Proceso” por Harvard Business Review.**

### ***Resumen***

Para Michael Hammer (2007), diseñar e implementar una gestión por procesos significa sacrificio y esfuerzo constante en toda la organización, pues poner en práctica los procedimientos significa asignar tareas en tiempos establecidos y bajo responsabilidad de puestos específicos además, se necesita de un cambio en la cultura organizacional centrándose en el trabajo en equipo, la responsabilidad personal y la importancia de los clientes. En consecuencia, tal sacrificio debe asegurarnos un alto desempeño de los procesos, para ello se debe evaluar periódica a través de una auditoria, contemplando cinco facilitadores y cuatro capacidades de la empresa.

**Tabla 1.** *Facilitadores y Capacidades para evaluar Desempeño de Proceso de la Organización. Tomado de La Auditoría de Procesos. Bernal, Hammer (2007).*

<b>Facilitadores</b>	<b>Capacidades</b>
Diseño: especificaciones para la ejecución del proceso.	Liderazgo: Ejecutivos que apoyan la creación de procesos.
Ejecutores: personas que ejecutaran el proceso.	Cultura: valores enfocados al trabajo en equipo, responsabilidad personal y disposición a cambiar.
Responsables: Alto ejecutivo responsable del proceso y de sus resultados.	Experticia: Destrezas y Conocimientos de rediseño de procesos.
Infraestructura: Sistemas de información y gestión que apoyan el proceso.	Gobernabilidad: Mecanismos para gestionar proyectos complejos e iniciativas de cambio.
Indicadores: Mediciones que realiza la empresa para evaluar el desempeño.	-

Tanto los facilitadores como capacidades, tienen cuatro niveles de evaluación, si alguna calificación corresponde a un nivel posterior entonces todo el procedimiento mantiene el nivel menor. Esta metodología descrita, se encuentra diseñada para realizar un buen seguimiento y mejora de los procesos diseñados.

### **Conclusiones**

La metodología descrita fue aplicada a empresas reconocidas a nivel mundial, mejorando notablemente el desempeño de sus procesos, cada vez que pasaban de un nivel a otro. Tabla N°37 y N° 38: “Hoja de Ruta de evaluación de Desempeño de procesos”.

La hoja de ruta que se crea al evaluar los facilitadores y capacidades, identifica el nivel de madurez de los procesos implementados, y detecta el aspecto que se encuentra deficiente, facilitando su corrección.

Se recomienda evaluar los procesos clave de la organización, de tal manera que la solución de los aspectos deficientes tenga gran repercusión en la organización.

- **Hidalgo P., Martínez A. & Terán D. (2008) “Diseño e implementación de un sistema de control de gestión basado en la metodología Balanced Scorecard y gestión por procesos” por Escuela Superior Politécnica del Litoral.**

***Resumen.***

La investigación fue realizada para un instituto de inglés, e inicio su análisis con el estudio de las fortalezas y debilidades; además de sus principales Stakeholders, el mercado y la competencia. Luego, se desarrolló a nivel empresarial y departamental objetivos estratégicos los cuales fueron medidos por medio de indicadores para cada nivel, y por último se examinaron los procesos operativos. Para la medición de sus indicadores utilizaron un software que permitió representar el desempeño de los mismos, proporcionando información continua. Finalmente, se realizó una auditoria que permitió validar la información de los indicadores.

***Conclusiones.***

La investigación realizada ha implementado un sistema de gestión por procesos en la empresa señalada y a la vez un sistema de control a través de un Software de Balanced Scorecard el cual permite a la empresa poder tener una visión holística de su status actual.

Gracias a la auditoria desarrollada en la última etapa del proyecto, se ha podido detectar deficiencias en algunos procesos, esto como consecuencia de omisiones en la etapa de interrelación de procesos; por lo que las autoras recomiendan ser analíticos en esta etapa. Otras deficiencias, son referidas a la falta de documentación y registro de los procedimientos observados. Lo cual demuestra que uno de los principales retos en la gestión por procesos, es encontrar el balance ideal de la cantidad de



registros a utilizar de tal manera que sea eficiente y no sobrecargue el trabajo del personal sin añadir valor.

Por último, la investigación concluye que el Balanced Scorecard es una herramienta que complementa la gestión por procesos, no solo como una medición efectiva sino como una validación de gestión exitosa de manera empresarial.

## **2.2. Marco Conceptual**

Para iniciar la transición de un enfoque funcional a uno por procesos, es importante rediseñar la organización con la finalidad de implementar el nuevo enfoque de manera eficiente. Adicionalmente la organización debe estar diseñada de acuerdo a su naturaleza, es decir a lo que realiza en tiempo real.

Para el caso de Memoria JMC SAC, la satisfacción de sus clientes está dada por el servicio que presta, el cual es generado por las personas de la organización utilizando los elementos físicos disponibles. Por lo tanto, el servicio de la empresa y su generación exitosa, debe ser la brújula para el diseño de la organización.

### **2.2.1. El proceso de la Servucción.**

Es la organización de todos los elementos físicos y humanos para crear un servicio, tomando en cuenta las necesidades y deseos del cliente objetivo. (Arnoletto, 2006).

#### ***Elementos de la servucción.***

- A. El cliente: consumidor implicado en la fabricación del servicio
- B. El soporte físico: elemento material necesario para la producción del servicio, del que servirá a la persona de contacto para satisfacer las necesidades del cliente.
- C. El personal de contacto: personas pertenecientes a la empresa que mantienen contacto directo con los clientes.
- D. El servicio: es el resultado del sistema generado por la interacción de los tres elementos mencionados.

E. Los demás clientes: en las empresas de servicios existe la interacción de varios clientes que toman el servicio, este elemento se refiere a la relación entre ellos o con el personal de contacto, de la cual puede medirse la calidad del servicio y su percepción.

### ***El servicio como proceso***

En los procesos para los servicios los clientes participan en la producción del mismo, esta es la gran diferencia con respecto a la producción de bienes. Para este caso en particular existen dos categorías amplias en los procesos de los servicios:

- Las personas, cuando el servicio es la atención hacia otra persona (ej. la educación).
- Los objetos, cuando el servicio es a la atención de un bien (ej. arreglar un artefacto).

### **2.2.2. El QFD en servicios.**

Es una metodología que transforma la Voz del Cliente en parámetros para el diseño del servicio, que se despliegan en forma horizontal a todas las áreas de la organización. (Gonzales, 2001).

Su objetivo es centrar el servicio en la satisfacción de los requerimientos del cliente, se trata de una matriz que enlista las necesidades de los clientes los “Qué” o atributos comparándolas con las características del diseño los “Cómos”. (Ruiz-Falcó, 2009)

### ***Importancia del QFD***

Según el Manual del QFD, escrito por Bernal, Dornberge y Suvelza (2009); expertos en el tema, existen dos ventajas importantes al utilizar la herramienta:

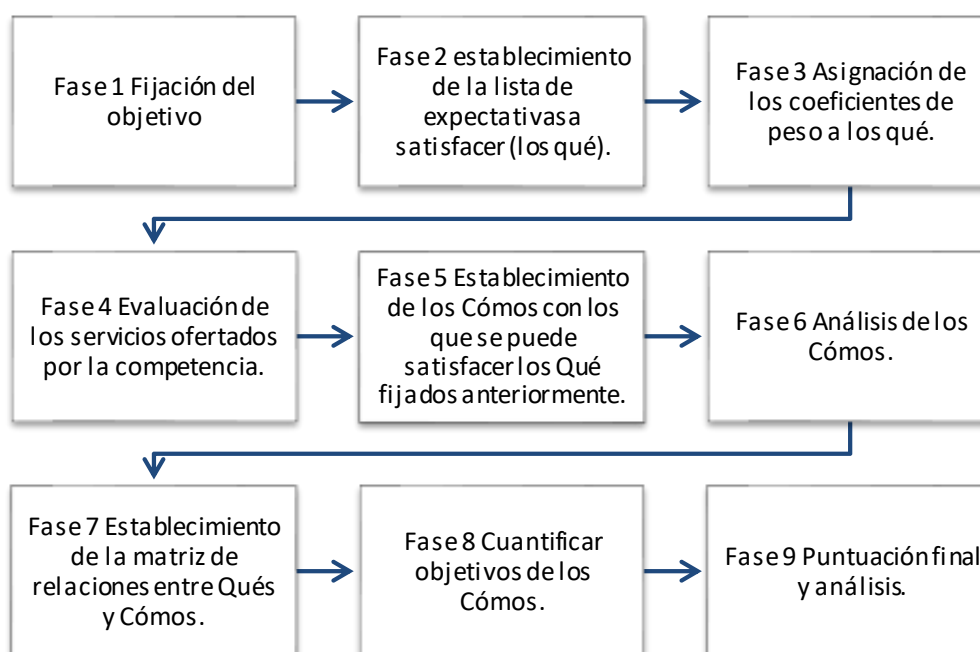
- Competitividad: Para que una empresa sea considerada competitiva, existen tres factores clave: costos, oportunidad y calidad. Una gestión de costos adecuada asegura la competitividad de la empresa, pero a corto plazo. La oportunidad está referida a la creación de nuevos servicios con rapidez para sobre satisfacer las necesidades del cliente tercermundista. Y la calidad se ha vuelto de

suma importancia para el consumidor, a tal punto que no solo se pierde a un cliente por deficiencia en la calidad del servicio, sino a todas las personas con quien ésta se interrelaciona.

- Palanca de Calidad: se refiere a los efectos que ocasiona realizar cada proceso desde el desarrollo del servicio hasta antes de su lanzamiento. El resultado de la relación costo beneficio es muy favorable si las mejoras del servicio son realizadas antes de su lanzamiento en el mercado, y no después. Esto se debe a que las mejoras en las primeras etapas se convierten en parte del servicio. Es decir el QFD es una herramienta de uso preventivo. (guía de QFD de servicios).

### ***Desarrollo del procedimiento del QFD.***

La herramienta del QFD, puede desarrollarse en nueve fases, el éxito de los resultados depende de la objetividad de la fase anterior. Bernal, Dornberger y Suvelza (2009).



**Figura 1.** Fases del QFD.

Tomado de Despliegue de la Función de la Calidad (QFD) (2009). <http://www.web.cortland.edu/matresearch/QFD.pdf>

- Fase 1: fijación del objetivo, el desarrollo de la herramienta del QFD debe estar alineado para cumplir una determinada mejora para la

empresa. Una vez claro el objetivo, se debe iniciar con la recopilación de información para su análisis, los cuales nos darán luces para las siguientes fases.

- Fase 2: Establecimiento de las listas de expectativa a satisfacer, o también conocido como la voz del consumidor (VOC – “Voice of the Customer”). Se refiere a la respuesta de los “qué” de los consumidores, estos requerimientos son tomados directamente de los clientes. Para esclarecer estas necesidades existen tres características del servicio:
  - a. Requerimientos de desempeño, son los mencionados por el cliente
  - b. Requerimientos básicos, no son mencionadas pero el cliente esperan que sean asumidas.
  - c. Requerimientos emotivos, son aquellas que reflejan una necesidad que el cliente no percibía antes.
- Fase 3: Asignación de peso a los qué, a través de una escala asignada por el evaluador, se debe asignar prioridades a cada uno de los requerimientos de los clientes. Por ejemplo:

**Tabla 2.** Priorización de Qués.

*Tomado de Guía de QFD. Bernal, Dornberger y Suvelza (2009).*

Prioridad	Significado
3	Muy importante
2	Importante
1	No importante

- Fase 4 Evaluación de los servicios ofertados por la competencia, el QFD permite realizar una evaluación de los competidores sobre el servicio prestado tanto para los requerimientos (qué) como para las características del servicio (cómo). Se usan varias escalas para la evaluación, pueden ser numérica o gráfica.
- Fase 5 Establecimiento de los Cómo con los que se puede satisfacer los Qué fijados anteriormente. Los cómo son

esencialmente las características del servicio, por lo que deben ser medibles.

- Fase 6 Análisis de los Cómo, estas características son obtenidas a través de diversas técnicas de análisis de información (lluvia de ideas, Ishikawa, árbol de problemas, etc.). Una vez identificados, deben ser comparados unos con otros para determinar cuales se apoyan entre sí y entre cuales existe conflicto, a través de una matriz triangular; la calificación puede ser bajo los siguientes criterios:

**Tabla 3.** *Criterios para correlación de los Cómo.*  
Tomado de Guía de QFD. Bernal, Dornberger y Suvelza (2009).

Criterios	Significado para correlación
++	altamente positiva
+	Positiva
-	negativa
--	altamente negativa

- Fase 7 Establecimiento de la matriz de relaciones entre Qués y Cómo. Se debe evaluar uno a uno cada “como”, con la totalidad de la lista de los que, con la finalidad de identificar si un elemento de los requerimientos del servicio influencia en varios requerimientos del cliente. Para ello, existen tres niveles de relación, como se muestra en la tabla:

**Tabla 4.** *Evaluación de relación entre Qués y Cómo.*  
Tomado de Guía de QFD. Bernal, Dornberger y Suvelza (2009).

Puntaje	Significado para relación
1	débil relación
3	media relación
9	fuerte relación

- Fase 8 Cuantificar objetivos de los Cómo en relación de la competencia. Al igual que la fase 4, se debe evaluar a los competidores con respecto a los requerimientos del servicio identificado. La escala de evaluación puede ser numérica o gráfica.

- Fase 9 Puntuación final y análisis. Esta fase es el cálculo numérico de los resultados. La matriz QFD se adapta a las necesidades de la empresa, pudiendo omitir o incrementar más elementos de evaluación; para tal caso se ha incrementado en el área de evaluación de los qués y cómo una fila que indica el objetivo de la empresa en el futuro. El resultado de la matriz a través de un valor numérico elevado, da un claro panorama de las prioridades críticas que deben ser atendidas y por tanto deben ser ejecutadas de manera inmediata.

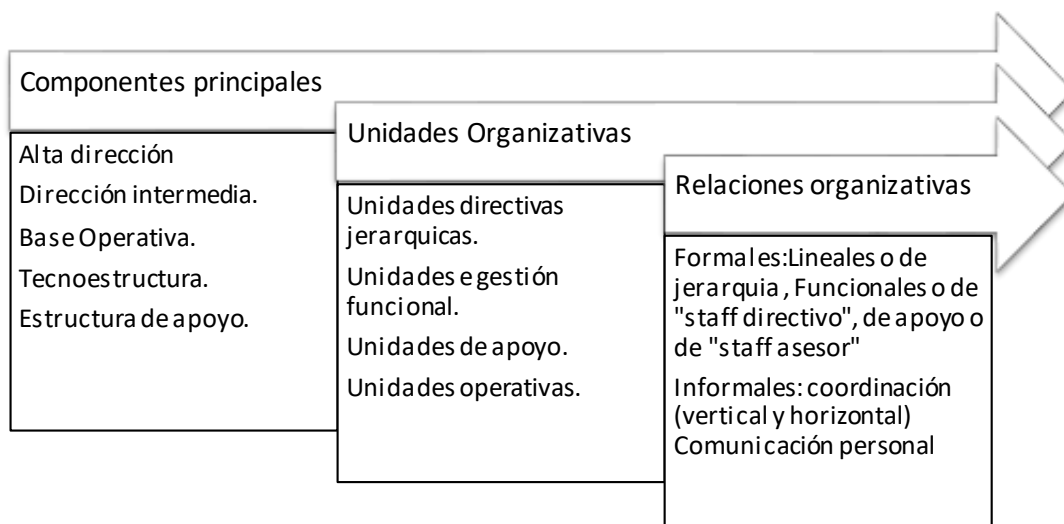
### **2.2.2. Las estructuras organizacionales.**

Es necesario conocer y formalizar una estructura para dar una coherencia y orden a los aspectos, unidades, elementos y miembros que componen la organización, de manera que alcancen un fin común y que ello esté alineado a las preferencias individuales. En otras palabras, una organización es como una red compleja donde se integra un conjunto de relaciones de distinta naturaleza y que se caracteriza por tener tres dimensiones: (Bueno, 2005).

- Es funcional en el sentido que cumple un conjunto de tareas, actividades y procesos para lograr los objetivos de la organización
- Es jerárquica por la que se ordenan las relaciones, en torno a una autoridad y niveles de responsabilidad y de control para alcanzar un plan común.
- Decisiva, que facilita la elección de los recursos para cumplir con un determinado proceso de forma más racional y eficiente posible.

Para Robbins (1987) una estructura organizacional es como el esqueleto que define los parámetros de los seres humanos, si también las organizaciones tienen estructuras que definen lo suyo. Pero una definición más concisa es la descrita por Bueno (2005) quien concluyó que la organización es una red de comunicación de “relaciones” o como de un “sistema de flujo” entre un conjunto de unidades en las que se transmite información y se comparte conocimiento, por lo que comprende las siguientes redes:

- Red de flujos reales o procesos técnicos
- Red de flujos de información – decisión o procesos administrativos.
- Red de flujo de conocimiento y “rutinas” o procesos psicosociales.
- Red de valores ideas o procesos culturales
- Red de fuerzas e influencias o procesos políticos (aspectos del sistema de poder)

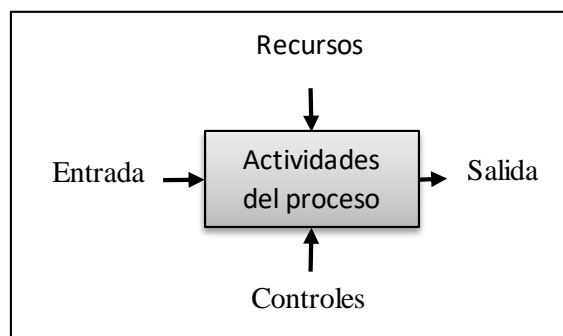


**Figura 2.** Elementos de una estructura eficiente.

Bueno. (1994) Curso básico de Economía de Empresas. Pirámide. Madrid, España. 2ª ed., cap.9.

#### 2.2.4. El enfoque basado en procesos.

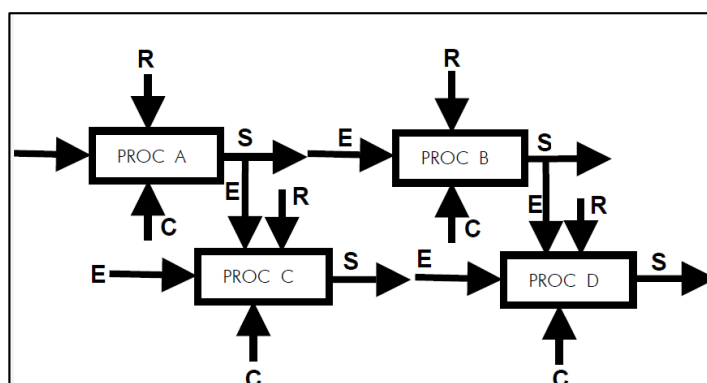
La gerencia debe proporcionar a la organización de una estructura que le permita cumplir con la misión y visión establecidas. Un proceso es cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utilizan recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios, etc.) en resultados (otra información, servicios, etc.) con mayor valor respecto a las entradas. En el siguiente gráfico se muestran los elementos básicos de un proceso. (Ministerio de Fomento, 2005)



**Figura 3.** Elementos básicos de un proceso.

Tomado de Ministerio de Fomento (2016). <http://www.fomento.es>

Todas las actividades de la organización, deben considerarse como procesos. El enfoque basado en procesos significa operar de manera eficaz, a través de la identificación y gestión de procesos interrelacionados y que interactúan dentro de la organización.



**Figura 4.** Interrelación de procesos.

Tomado de Ministerio de Fomento (2016). <http://www.fomento.es>

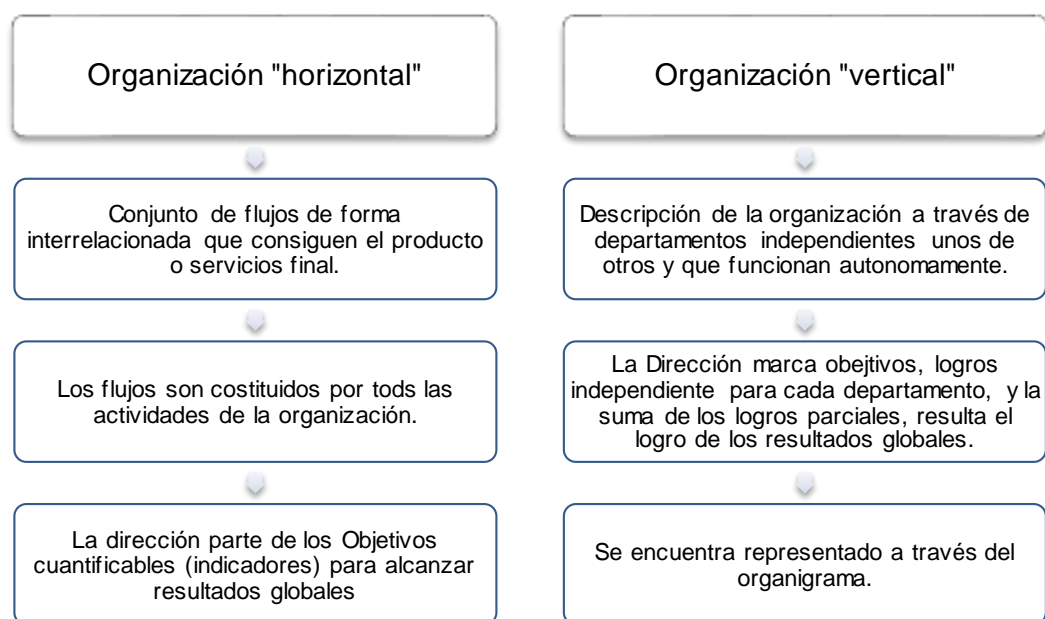
### 2.2.3. Los procesos en la organización.

Para iniciar una gestión basado en procesos, la organización debe identificar todas y cada una de las actividades que realiza. Luego, debe representarlas gráficamente, de manera ordenada y secuencial en actividades o grupos, el resultado será un mapa de procesos que sirve para tener una visión clara de las actividades que aportan valor al producto/servicio recibido finalmente por el cliente. En su elaboración debería intervenir toda la organización, a través de un equipo multidisciplinar con presencia de personas conocedoras de los diferentes procesos. Una característica importante de los procesos, es que las actividades que lo constituyen no pueden ser ordenadas de una



manera predeterminada, atendiendo a criterios sólo de jerarquía o de asignación departamental. (Lee, 2008).

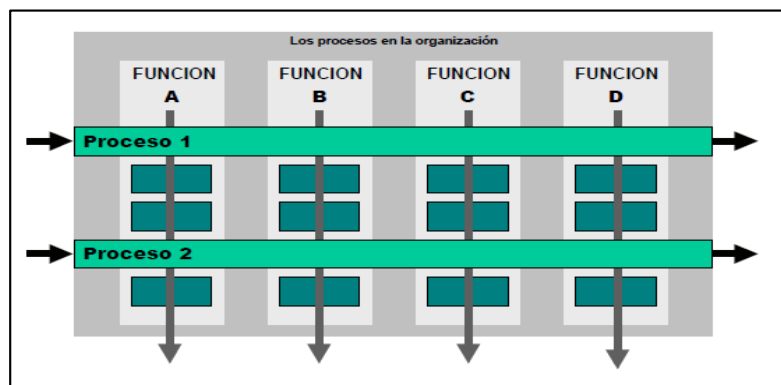
Según Fayol el funcionamiento de las organizaciones está dado por el control y por el uso de reglas que están dadas jerárquicamente como se grafica en un organigrama; por otro lado Deming a través de sus 14 puntos da un claro mensaje sobre la calidad del producto en base al trabajo en equipo. (Alvarez, 2012). Estas ideas se complementan en el sentido que el orden y control se da de manera jerárquica (vertical) pero las operaciones deben estar interrelacionadas entre áreas (horizontal), comprometiendo a un equipo multidisciplinar a brindar la calidad del producto o servicio.



**Figura 5.** Diferencias entre una organización horizontal y una vertical en cuanto a su funcionalidad.

Los procesos deben estar perfectamente definidos y documentados, señalando las responsabilidades de cada miembro, y deben tener un responsable y un equipo de personas asignado. El responsable es la persona que, además de ocupar una determinada posición en el organigrama (vertical), debe analizar el proceso, mejorarlo y especialmente conseguir sus objetivos. Además, él asume la dirección de su proceso y su mejora continua. Por ello, debe tener la suficiente autoridad para poder implantar los cambios en el proceso que él o el

equipo de mejora estimen oportuno. (Ministerio de Fomento, 2005). La siguiente figura, muestra como los procesos cruzan transversalmente a la organización para llegar a un objetivo.



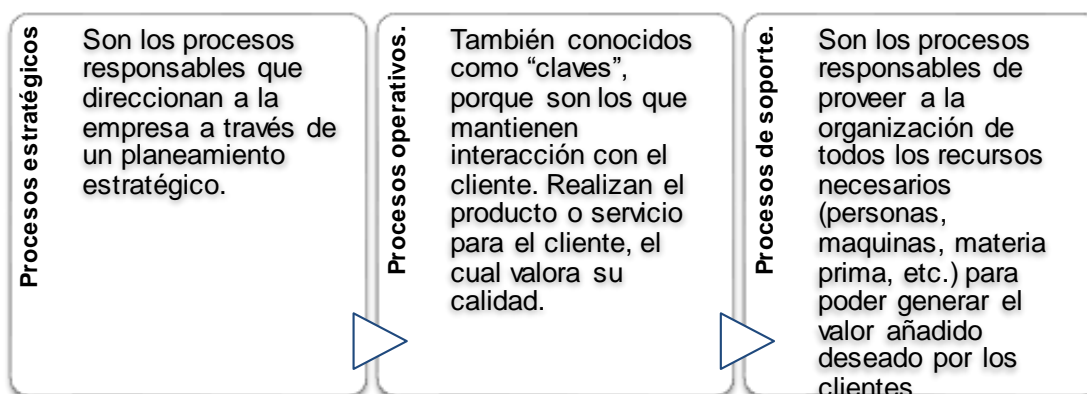
**Figura 6.** Campo de acción de los procesos en el organigrama funciona. Tomado de Ministerio de Fomento (2016). <http://www.fomento.es>

En conclusión, las personas implicadas forman parte de un grupo multitareas que rinde cuentas al responsable del proceso independientemente de las funciones que realice en su departamento.

#### 2.2.4. Tipos de procesos.

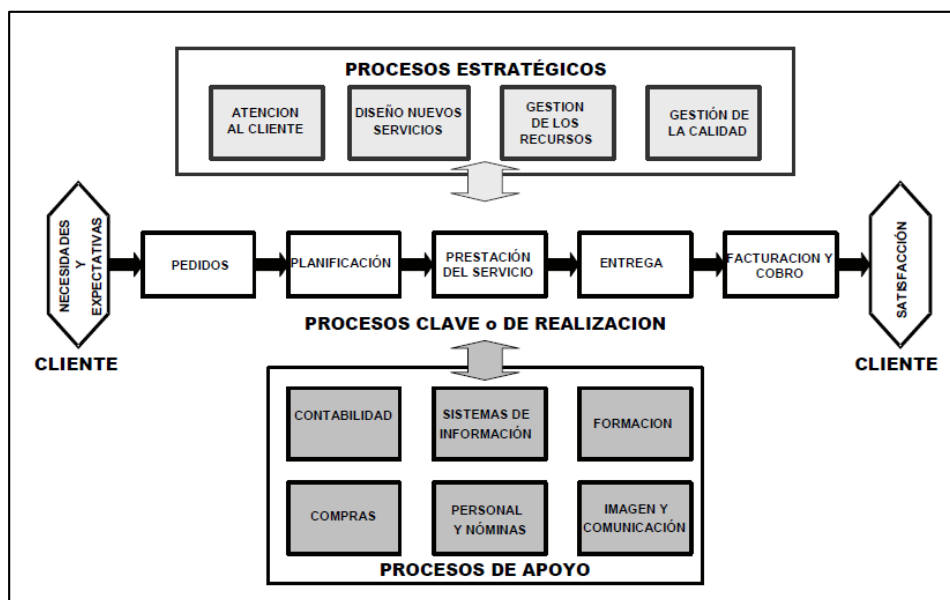
Comúnmente, para clasificar a los procesos según tipología es necesario hacer una evaluación de los mismos bajo una lista de Factores Clave de Éxito (FCE) identificados por la organización. Para ello se construye una matriz que prioriza los procesos que tienen un impacto real o potencial sobre la Declaración de Propósitos (DP). Esta herramienta permite identificar a los procesos críticos en la empresa.

Gestión de Procesos tomado de Gestión – Calidad Consulting:



**Figura 7.** Tipos de proceso según finalidad.

Tomado de Gestión – Calidad Consulting (2016). <http://www.gestion-calidad.com>.



**Figura 8.** Ejemplo de Mapa de Procesos.  
Tomado de Ministerio de Fomento (2016). <http://www.fomento.es>




### 2.2.5. Integración de Procesos - BMP

Business Process Manager (BPM), es una herramienta de modelamiento de procesos de negocio para la automatización con Sistemas tecnológicos, tiene como objetivo mejorar los procesos de negocio a través de una arquitectura empresarial adecuada. Esta herramienta desarrolla una metodología conocida como BPM N (Business Process Model and Notation), el cual habilita una máscara para diagramar procesos a niveles técnicos y entendibles para la automatización del negocio.

La metodología presenta los siguientes elementos

- Actividades: son las actividades que se realiza en el proceso y que se caracteriza por agregarle valor a los inputs, resultando outputs que serán redireccionados a los siguientes procesos.
- Gateways: indican las condiciones necesarias para que una actividad se realice y continúe su flujo. La simbología básica de la metodología se describe en la siguiente Tabla 5.

**Tabla 5:** *Simbología Gateway del modelo BPM.*  
*Tomado de BPMN 2.0 Manual de Referencia y Guía Práctica (2014)*

Símbolo	Nombre	Descripción
	Gateway Exclusivo	Decisor que excluye uno de los eventos por los que el input debe pasar según las condiciones que se presenten.
	Gateway Paralelo	Decisor que determina el paso del input por todos los eventos definidos, de manera obligatoria.
	Gateway Complejo	Decisor que posibilita al input su paso en forma paralela o exclusiva, según sea el evento, sin ninguna restricción.

- Eventos: son casuísticas por las que el input se encuentra afectado y de acuerdo a ello pasa por actividades condicionadas por los Gateways.

Para la presente investigación, se tomará en cuenta la metodología BPM, para el modelamiento de los procesos y su integración a nivel de macro procesos hasta sub procesos (Freud, Rucker, Hitpass, 2014).

#### **2.2.6. Balanced Scorecard**

El Balance Scorecard (BSC) es una propuesta para gestionar las evaluaciones de desempeño a través de un sistema integrado. La evaluación de desempeño realizada por esta propuesta combina tanto las medidas financieras como las operativas en un sistema integrado de indicadores de desempeño. El BSC supone que ningún medida por si sola es adecuada para dirigir una compañía en todos los momentos. (Kaplan & Norton 1992).

El BSC es un sistema estratégico de gestión con una versión más completa que la dirección por objetivos. Los indicadores del BSC se eligen para dirigir la atención de los directivos y de los empleados hacia esos factores que se espera que conduzcan a avances competitivos de la organización. Según los autores mencionados se tiene cuatro perspectivas. (Apaza, 2005).

**A. Perspectiva financiera.**

Incluye tres dimensiones fundamentales.

- Rentabilidad mide tanto el flujo de caja o los beneficios en relación con los objetivos de ganancia.
- Crecimiento, comprende el aumento global de las ventas y el de los ingresos operativos divisionales.
- Valor al accionista, implica medidas como aumentos de la participación en el mercado, retorno sobre el capital, evaluación del valor de existencias, desempeño precio- beneficio y rentabilidad de los dividendos.

**B. Perspectiva del cliente.**

Comprende cuatro divisiones que en conjunto reflejan la percepción del valor total del cliente:

- Tiempo: medición del tiempo del ciclo para satisfacer las necesidades del cliente.
- Calidad: Registro de los defectos, errores o problemas percibidos por aquel
- Desempeño y servicio del producto: como ayudan los productos y servicios a crear valor para el cliente.
- Costo de propiedad: implica medidas tales como: costos de facturación, costos de reparación, tiempo de inactividad e inconvenientes.

**C. Perspectiva interna.**

Examina aquellos procesos y operaciones del negocio que influyen en la satisfacción del cliente. Abarca tres dimensiones:

- Tiempo del ciclo: se refiere al periodo que dura un proceso desde su inicio y termino.
- Calidad: vista desde el punto de vista interna, diseña evaluación de defectos simples o sofisticadas,

- Productividad, refleja la capacidad de los empleados, eficacia y motivación, especialmente la forma como se evidencian en la producción por persona, por hora o por día.

#### **D. La perspectiva de innovación y aprendizaje organizacional.**

Incluye tres dimensiones primarias

- Innovación de mercado: presenta índices de presentación de nuevos productos y servicios.
- Aprendizaje y mejora operacional continua: registran los índices obtenidos por las personas y las organizaciones.
- Activos intelectuales: medidas para evaluar la distribución de capacidades, eficacia de la capacitación, niveles de compromiso del personal, índices de sugerencia de empleados, niveles de actividad interfuncional y experiencias compartidas.

De acuerdo al modelo de la organización pueden considerarse las perspectivas mencionadas o subdividirlas. Por ejemplo la perspectiva del cliente podría ser subdividida según los tipos de cliente que tiene la empresa, lo importante es que los objetivos estratégicos y los indicadores sean adecuados para su seguimiento.

#### ***Mapa Estratégico***

Las perspectivas claves descritas se encuentran organizadas en un mapa estratégico cuya misión es mostrar con claridad el camino correcto hacia el objetivo de cada perspectiva. Esta representación visual muestra a los empleados como contribuyen con su trabajo en el logro de objetivos y el caso de los directivos pueden observar el desarrollo de sus estrategias planteadas, realizar pronósticos y corregir desviaciones a tiempo.

Cuando se construye un mapa estratégico es importante realizar una selección de los objetivos, identificando cuáles de ellos significan una propuesta de valor diferencia para nuestro cliente.

Por último, en un mapa se debe identificar rápidamente el avance del camino (estrategia), para ello se diseñan indicadores. Apaza (2003)

indica que existen indicadores de resultado que miden la consecuencia del objetivo estratégico y los indicadores de causa que miden el resultado de las acciones que permiten el desarrollo del mapa.

#### **2.2.8. Auditoría de procesos**

De acuerdo a la Norma ISO 9001:2015, en el inciso 9.2. Auditoría Interna, la organización debe llevar a cabo una revisión del sistema conformada por procesos en intervalos de tiempo establecidos. Esta revisión debe asegurar a la organización la implementación y mantención eficaz del sistema. Para llevarla a cabo, se debe planificar, establecer, implementar y mantener uno o varios programas de auditoría.

La hoja de ruta de Hammer (2007), explicada en el Marco Referencial de la presente Tesis, es una guía que propone la revisión de los procesos y su mejora continua al detectar anomalías en la ejecución de los mismos.

##### ***Tratamiento de anomalías***

La Norma ISO 9001:2015 indica que, las anomalías detectadas en la auditoría, son calificadas como No conformidades, las cuales pasan por un tratamiento que consta de atribuirle una acción correctiva a través de un plan de acción el cual se hace seguimiento hasta su cumplimiento.

Muchas de las guías para el tratamiento de acciones correctivas, sugieren herramientas para identificar la causa raíz de la No conformidad, sin importar nombrar alguna en especial, pues en la medida que sean bien utilizadas; el objetivo final es conocer al detalle el problema y planear la acción correctiva adecuada para evitar su ocurrencia.

## **CAPÍTULO III: LA ORGANIZACIÓN**

### **3.1. Antecedentes y Condiciones Actuales**

Desde 1993 la empresa Memoria JMC SAC inicia sus operaciones transformando un local ferretero en un Centro Comercial Tradicional para encargarse de su administración y operación. El principal negocio es el arrendamiento de locales comerciales, a los microempresarios que realizaban venta ambulatoria alrededor del antiguo inmueble y con deseos de formalizarse para desarrollar su actividad empresarial del comercio.

La Gerencia General de Memoria JMC SAC, actualmente mantiene una gestión insuficiente y poco renovada en actividades de planificación y gestión comercial para ofrecer una oferta integrada y competitiva en el mercado, que se adapte a las demandas del público objetivo.

Existe una Gerencia Comercial cuyo objetivo es lograr el monto de alquileres y la utilidad bruta ofrecidas en el Plan de Negocios dentro de la cantidad asignada para costo y gasto de Venta. Sin embargo la dinámica de gestión está más orientada al cumplimiento obligatorio del reglamento de funcionamiento.

La gerencia de Finanzas y Asuntos Corporativos, se ha dedicado a la plena atención de las obligaciones tributaria, laboral y financiera. Actualmente, cuenta con un Staff de profesionales con la capacidad para ser soporte de los nuevos proyectos de la organización. Cabe destacar que, en esta área el índice de rotación de personal es alto debido de la carencia de escalas laborales.

Por último, se tiene la Gerencia de Administración y Desarrollo creada hace poco menos de 01 año, cuyo principal objetivo es garantizar y planificar la eficiencia de la operación organizando los RR.HH. y creando sistemas que permitan obtener las metas señaladas para cada área, esta gerencia es la respuesta a una necesidad de tener una organización estructurada y que a través de ella se logre el control necesario en la ejecución de los programas propuestos para el logro de los objetivos estratégicos. Algunas cifras relevantes son:



1. Pionera en el negocio de administración de CCT.
2. Inversión en infraestructura valorizada en más de un millón de dólares lo cual le permite ampliar la capacidad instalada.
3. 85% de ocupabilidad de nuestra capacidad instalada.
4. Índice de morosidad mensual con tendencia al 3%.
5. Más de 300 familias trabajando directamente o indirectamente vinculadas a la empresa Memoria JMC SAC.
6. Único CCT que aplica la gestión centralizada.
7. Integrados horizontalmente Ludoviko SAC (propietaria del inmueble) y Agrega SAC (encargada de administración y cobranza de servicios comunes e individuales).
8. Área construida: 3,500 m<sup>2</sup>
9. Área arrendable: 1,300 m<sup>2</sup>.
10. Ventas por m<sup>2</sup>: US\$ 1,500
11. Área stand promedio : 4.5 m<sup>2</sup> y 6 m<sup>2</sup>
12. 500,000 visitas anuales en 2014.
13. Distribución de clientes por nivel socioeconómico: A/B, 21%; C, 66%; D, 12%; E, 1%.

### **3.2. Sector y actividad económica**

La empresa Memoria desarrolla el negocio de administración y operación del CCT La Barraca ofreciendo el servicio de arrendamiento para la venta de bienes y servicios de los arrendatarios, aplica el modelo Propiedad Única, en un ambiente cerrado, el modelo de administración centralizada permite controlar el mix comercial, ofrecer una oferta adecuada a los clientes y por otro lado, a la hora de remodelar y modernizar, no necesita llegar a un consenso.

### **3.3. Misión y Visión**

#### **3.3.1. Misión.**

Operar inmuebles comerciales, y alquilar principalmente a Microempresarios, brindando una administración centralizada y apoyo

profesional de impulso a ventas en la gestión comercial del inquilino, resultando su oferta en un negocio rentable y sostenible.

*Slogan: ¡Juntos Ganamos Más!*

### **3.3.2. Visión.**

Ser una solución integral de operación y alquiler de inmuebles comerciales, que genera valor uniendo a inquilinos y propietarios, creando eficiencia y productividad en el negocio del cliente, y además ofrecer una oferta innovadora para el mercado

## **3.4. Política de la Organización**

A pesar que no se ha documentado una política como tal; en la organización si existe una clara idea sobre el manejo de sus actividades. El objetivo de Memoria JMC SAC en la operación y gestión del CCT La Barraca, es realizar el manejo y operación de sus locales, espacios y áreas, para brindar a los locatarios tanto stands comerciales, como espacios e islas comerciales para desarrollar sus negocios, y al consumidor y público en general un sitio estratégicamente ubicado al cual pueden concurrir, con una distribución y categorización para los productos, de acuerdo a las preferencias del consumidor, facilitándole la elección de adquisición y uso de los bienes y servicios que el CCT La Barraca ofrece.

## **3.5. Organización**

### **3.5.1. Características del Organigrama de Memoria JMC SAC**

La estructura actual de la organización se caracteriza por ser:

- Una estructura macro administrativa según su naturaleza pues contiene más de una organización, tomando en cuenta que la Gerencia de Finanzas y Asuntos Corporativos es la empresa Agrega S.A.C.
- En la gráfica se detallan puestos, número de plazas y autoridades.
- Según su presentación es una estructura mixta, que coloca a la gerencia en forma vertical y a los subordinados de manera horizontal.

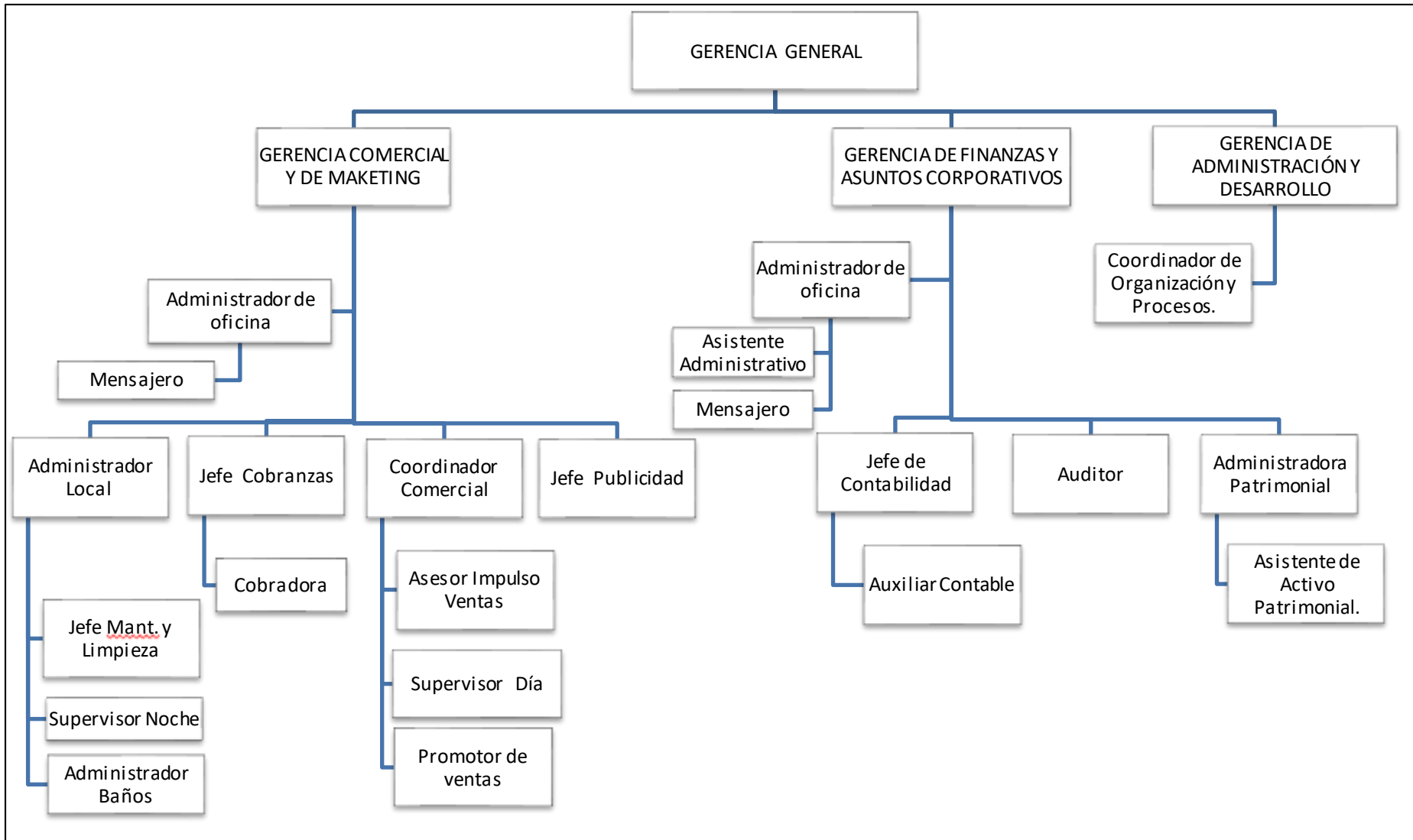


Figura 9. Organigrama de la Empresa JMC

### 3.5.2. Principales Procesos y Operaciones

Según el organigrama, la empresa ha distribuido sus tareas en los siguientes procesos:



**Figura 10:** Mapa de procesos actual de Memoria JMC SAC

#### **A. Junta de Comité.**

Reunión de la gerencia con frecuencia según a solicitud de alguno de los gerentes para evaluar información, tomar decisiones, aprobar presupuestos y ver resultados pasados. Actualmente se define tareas sin utilizar Actas de Reunión, por lo que los acuerdos tomados son ejecutados de manera aislada por cada área.

#### **B. Cobranza de alquiler.**

Se realiza un cobro diario a cada inquilino, que al finalizar el mes es equivalente a la cuota mensual de alquiler con el fin de aliviar los gastos operativos del inquilino; el monto cobrado es digitalizado todos los días en el software RS Inmuebles y depositado en una cuenta bancaria tres veces por semana. Este proceso está a cargo el área de cobranza integrado por dos personas, quienes al digitalizar los montos cobrados, comparten la información con el área contable.

### ***C. Administración de los Servicios Comunes e Individuales.***

Es la cobranza a cada uno de los inquilinos diaria a partir de la segunda quincena según los montos resultantes del mes, también es realizado por el área de cobranza y comprende los siguientes conceptos:

*Servicios individuales.*

- Luz Individual
- Seguridad
- Mantenimiento
- Servicios de Operación
- Tributos municipales
- Apoyo en ventas y capacitaciones
- Campañas y promoción
- Campañas de Navidad

*Servicios comunes.*

- Luz
- Agua

### ***D. Cobranza de morosidad.***

Al mantener una cobranza diaria, la empresa imposibilita el retraso mayor a tres días, sin embargo el indicador de morosidad que la empresa maneja en la actualidad ha estado en intervalos del 3% y el 10%, con un promedio de diez días.

### ***E. Ingreso de un nuevo inquilino.***

Este proceso empieza cuando existe un stand vacía (stand vacío), luego se inicia una evaluación del inquilino interno o comerciante externo interesado, los resultados son presentados a la Gerencia Comercial quien toma una decisión y delega el ingreso. A pesar que no se maneja un indicador de intervalo de atención al nuevo inquilino este proceso siempre tarda más de 10 días.

### ***F. Cumplimiento de Reglamento del Centro Comercial.***

Una de las funciones prioritarias del Administrador del CCT, es mantener el orden en función del reglamento entregado al inquilino. Actualmente el

15% de comerciantes no cumple con el reglamento interno, este indicador no es reportado a gerencia solo lo usan como medida de castigo para el cobro de multas a los comerciantes.

#### ***G. Programa de Impulso a Ventas.***

Este proceso tiene el objetivo de impulsar las ventas de los comerciantes a través de un plan de capacitaciones y asesoría comercial. Es realizado los dos primeros meses del ingreso del inquilino y está a cargo del Asesor de impulso a ventas y el Coordinador Comercial. Hoy por hoy, menos del 30% de comerciantes han participado en el programa que ofrece la empresa operadora.

#### ***H. Ejecución de campañas.***

Durante el año se realizan ocho campañas, las cuales se encuentran dentro del plan de la Gerencia Comercial. La ejecución de cada una de ellas sigue un procedimiento desde la preparación hasta la culminación con una exposición de los gastos incurridos para la empresa y para los inquilinos, cabe mencionar que para el 50% de comerciantes tienen mayores expectativas de activación comercial que las percibidas actualmente. Para el área comercial, el indicador clave es el índice de afluencia (conteo de visitantes), actualmente sus metas de incremento de afluencia es del 5% por campaña realizada.

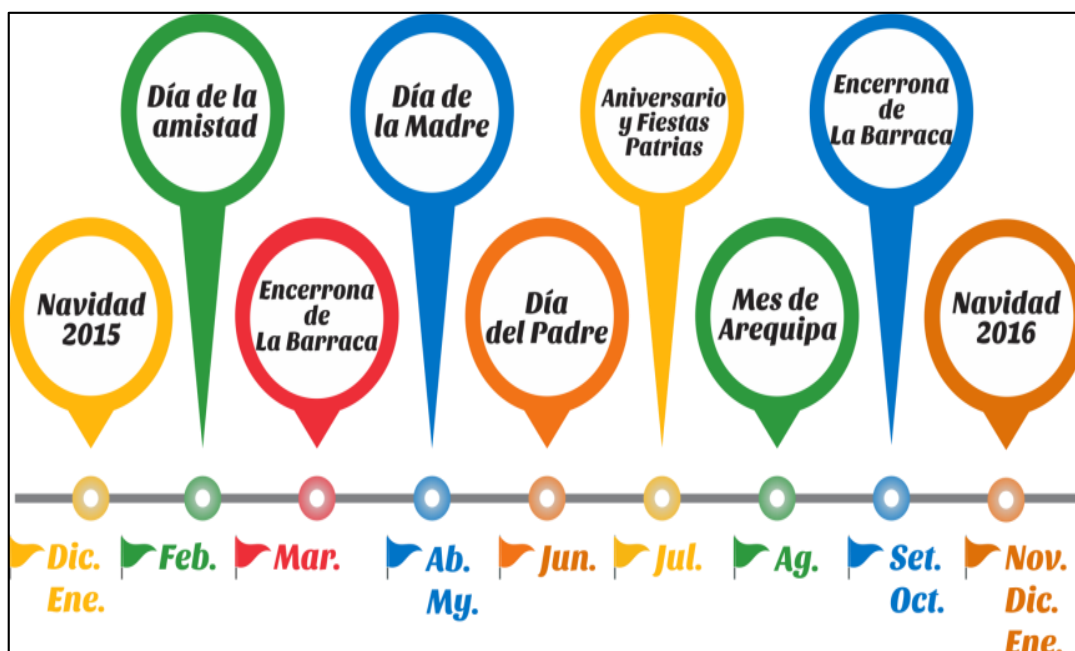


Figura 11. Planificación de campañas publicitarias por mes del CCT La Barraca 2016

### ***I. Renovación de contratos.***

En el mes de octubre los inquilinos deben renovar su contrato anual; para ello 15 días antes, el Administrador de Oficina recibe la documentación necesaria de cada uno de los inquilinos.

### ***J. Procesos terciarizados***

Los procesos legales e informáticos son terciarizados por profesionales quienes brindan sus servicios de manera continua, en otras palabras forman parte de los gastos presupuestados año tras año.

## **CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

### **4.1. Plan estratégico**

#### **4.1.1. Matriz FODA**

Para el año 2014, la gerencia realizó un análisis interno para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización, obteniendo las siguientes aseveraciones.

### **4.2. Objetivos de Memoria JMC SAC**

Luego de un estudio situacional complejo a fines del 2014, la gerencia ha consolidado sus objetivos en miras a su desarrollo económico, tomando como base el potenciamiento de sus fortalezas y considerando que el servicio ofrecido debe traducirse en una ventaja competitiva frente a otros operadores.

Sin embargo, el diseño de su servicio no ha considerado de manera central los objetivos de sus clientes. Esto se comprueba pues solo el tercer punto de sus objetivos estratégicos se encuentra referido a incrementar las ventas de los comerciantes. A continuación se detalla los Objetivos trazados por la gerencia.

#### **4.2.1. Objetivo General.**

Corto plazo (0 – 6 meses): Consolidar el negocio actual de alquileres y operación de CCTs, transformándolo en un negocio sostenible que cuenta con un producto replicable, estandarizado y vendible a otros operadores o inversionistas.

Mediano plazo (0 – 18 meses): Incrementar la facturación del grupo empresarial en 10% a través de nuevos proyectos en el año 2016.

#### **4.2.2. Objetivos Estratégicos.**

OB1. Crear un Comité Directivo Empresarial para definir la dirección estratégica de la empresa y asegurarse de que esta se cumpla.

- Realizar reuniones mensuales para control de resultados financieros.



- Realizar reuniones semanales para control de ejecución del plan de negocios.

Responsable:

- G. General - Función Principal de esta Gerencia
- G. Finanzas - Administración y resultados de RRFF

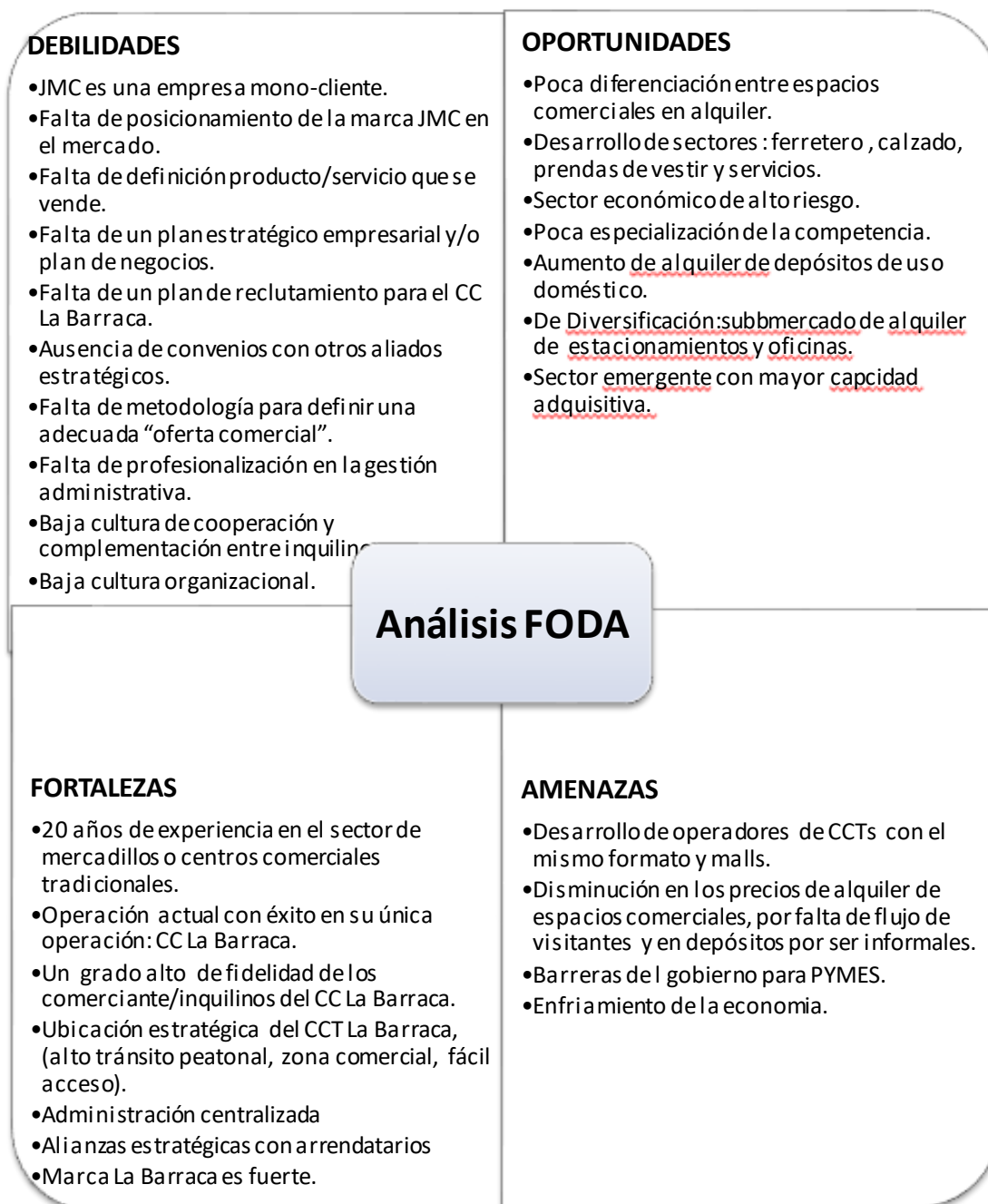


Figura 12. Matriz de FODA de la empresa Memoria JMC SAC evaluación realizada en el año 2014.

OB2. Maximizar el alquiler por metro cuadrado en La Barraca.

- Lograr 100% ocupación de capacidad instalada.
- Incrementar las ventas en 25% para el año 2015 sobre el 2014.

Responsable:

- G. Comercial - Función principal de esta Gerencia
- G. Finanzas - Determinar nivel de rentabilidad requerida

OB3. Crear y mantener una oferta óptima para el consumidor final que genere ganancias para nuestro cliente.

- Incrementar Afluencia en 10% para el año 2016 (sobre el 2015).
- Incrementar intención de compra (ventas del cliente) al 65% (sobre 50% en Setiembre 2014).
- Encuestas a clientes de La Barraca.

Responsable:

- G. Comercial - Tener una mayor afluencia de público en el C.C. le da un mayor valor al inmueble.

OB4. Posicionar la marca de Memoria JMC SAC en el mercado de empresas inmobiliarias comerciales de AQP como el único modelo exitoso de operación de CCTs.

- Medición se realizará con encuestas y numero de publicaciones en medios.

Responsable:

- G. Comercial - Esto es indispensable para encontrar oportunidades de desarrollo.

OB5. Tener una organización eficiente con funciones, responsabilidades, e indicadores claramente definidos para cada uno de sus miembros.

- Implementación exitosa del plan "Bonificación de Productividad"

Responsable:

- G. Administración y Desarrollo – Función principal de esta Gerencia

OB6. Tener procesos de operación estandarizados, en funcionamiento y propiamente documentados en un manual de operaciones (handbook).

- Definir, documentar e implementar todos los procesos requeridos en cada área

Responsable:

- G. Administrativo – Función principal de esta Gerencia

### 4.3. Cumplimiento de los Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos descritos han sido planteados en el año 2014 para una ejecución en el período 2014-2015, si bien es cierto se encuentran retrasados, es necesario reconocer los avances obtenidos con respecto a cada objetivo.

OB1 Crear un Comité Directivo Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualmente realizado, y en funcionamiento</li> <li>• Con el objetivo de Aprobar el Plan de Negocios señalando Utilidades y Dividendos a ofrecer al accionista, además del control mensual.</li> </ul>
OB2 Maximizar el alquiler x metro cuadrado en La Barraca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se encuentra en proceso de ejecución, a través del programa Conociendo al Cliente.</li> </ul>
OB3 Crear y mantener una oferta óptima para el consumidor final que genere <b>ganancias para nuestro cliente</b> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los comerciantes mantiene un bajo nivel de especialización por eso obtienen mejoras competitivas a largo plazo. A pesar que su objetivo sea obtener mayor ganancia, en su mayoría, carecen de herramientas adecuadas para lograrlo.</li> </ul>
OB4 Posicionar la marca de JMC en el mercado de empresas inmobiliarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se ha consolidado la estructura organizativa para poder transmitir una comunicación clara y confiable en todos los niveles. (interna y externa)</li> </ul>
OB5 Tener una organización eficiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha implementado el reconcomimiento al trabajo a través de bonos de producción, sin embargo al 30% de colaboradores les representa un castigo mas que una retribución.</li> </ul>
OB6 Tener procesos de operación estandarizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En proceso, y es la intensión de la investigación.</li> </ul>

**Figura 13.** Avances de cumplimiento de los Objetivos Estratégicos propuestos según el análisis realizado por el Comité de Gerencia en enero del presente.

#### **4.4. Análisis de Causa Raíz (Árbol de Problemas)**

Para el análisis Causa – Raíz se ha empleado la metodología del Árbol de Problemas, que se caracteriza por tener dos fases; la primera, gráfica las causas y los efectos de manera clara y la segunda, muestra lo opuesto a las declaraciones hechas, el gráfico resultante es el Árbol de Medios y Fines. Al finalizar se puede inferir rápidamente el Objetivo General, objetivos específicos e incluso las estrategias que servirán para el desarrollo de la investigación.

##### **4.2.1. Efectos del problema:**

###### ***Detenimiento del crecimiento empresarial de la organización.***

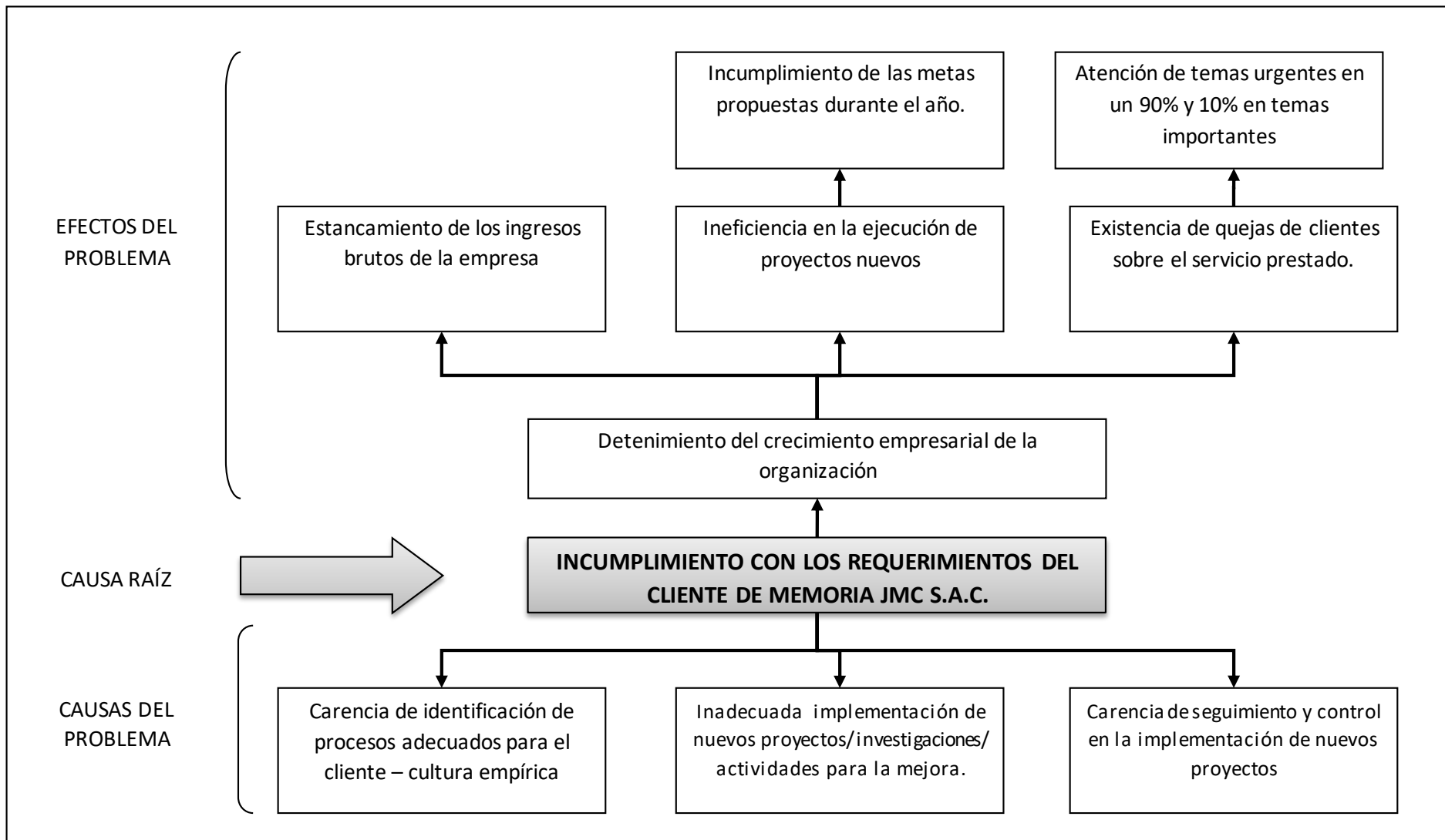
Año a año la empresa Memoria JMC SAC, incrementó sus alquileres en un 10% anual, sin embargo para el periodo 2015 -2016 no se realizó, pues se notó que las ventas de los comerciantes habían disminuido notablemente en comparación a otros años. La Gerencia tomó la decisión de dolarizar el monto de los alquileres, para percibir ganancia por fluctuaciones del tipo de cambio.

###### ***Ineficiencia en la ejecución de proyectos nuevos***

La Empresa ha demostrado números intentos por mejorar en cuanto a organización interna y su relación con sus inquilinos, sin embargo los cambios repentinos en gerencia y las falencias en los canales de comunicación han causado frustración al no obtener los resultados esperados ni percibidos.

###### ***Incumplimiento de metas propuestas durante el año***

Los objetivos estratégicos propuestos en el año 2013, aún no han sido culminados, ya que su planificación no fue difundida correctamente y las actividades realizadas no son evaluadas por carencia de indicadores operativos. Cuando se desea retomar la consecución de actividades es necesario recapitular desde el inicio, creando un ambiente de rutina en oficina que genera desmotivación.



**Figura 14.** Representación de los problemas de Memoria JMC S.A.C

***Existencia de quejas de clientes sobre el servicio prestado.***

Según el último estudio de investigación el nivel de aceptación fue de 7% de todos los que participaron en la encuesta (alrededor de 135 comerciantes), este indicador es el resultado de una gestión poco organizada y sin canales adecuados de comunicación al cliente.

***Atención de temas urgentes en un 90% y 10% en temas importantes***

Al no tener procesos definidos, surgen conflictos entre áreas, retrasando el trabajo integral, lo cual genera molestias en el cliente por no cubrir sus expectativas del servicio. Para solucionar cada problema, interviene el Área Gerencial, por lo que siempre se encuentra ocupado por resolver conflictos de procesos simples, dándole poca atención a los temas estratégicos.

#### **4.2.2. Causa – Raíz**

***Incumplimiento de los requerimientos del cliente Memoria JMC SAC***

La empresa por su gran acogida en la preferencia del público arequipeño, antes de la invasión de los CCM, no diseñó un servicio según los requerimientos de sus clientes, más bien creó un modelo que actualmente se encuentra impuesto y manejado por personal que trabaja bajo una cultura empírica orientados a la función.

#### **4.2.3. Causas**

***Carencia de identificación de procesos.***

Los procesos de una empresa de servicios, deben estar alineados a la estructura organizacional y esta a su vez con el modelo de servicio que ofrece a su cliente. La empresa en estudio, no ha analizado la secuencia de los eslabones anteriores antes de una correcta definición de procesos.

***Inadecuada implementación de proyectos.***

En la actualidad los proyectos realizados no han dado una respuesta recíproca a la inversión realizada en ellos, tal es el caso que los clientes por quienes se inicia cada proyecto, no es percibido en su mayoría. Las causas de ello se derivan a que la orientación de los proyectos no se encuentra alineada a las

***Carencia de seguimiento y control***

Inexistencia de indicadores que facilitarían la medición de avances, el trabajo funcional obedece a una cultura empírica que vive el día a día, rechazando el cambio que desequilibra su rutina.

#### **4.4. Identificación de los puntos de mejora**

Si bien es cierto existe un avance en cada gerencia por cada uno de los Objetivos Estratégicos, no se observa resultados relevantes en las reuniones de Comité, el avance por cada área es lento y difícil de percibir. Por lo que se infiere que cada área se encuentra trabajando de manera aislada, típica característica de una política basada en funciones. Entonces, se desea partir desde la cabeza de la organización para implementar técnicas de Administración basada en procesos que alineen cada área de manera eficaz en un trabajo en equipo.

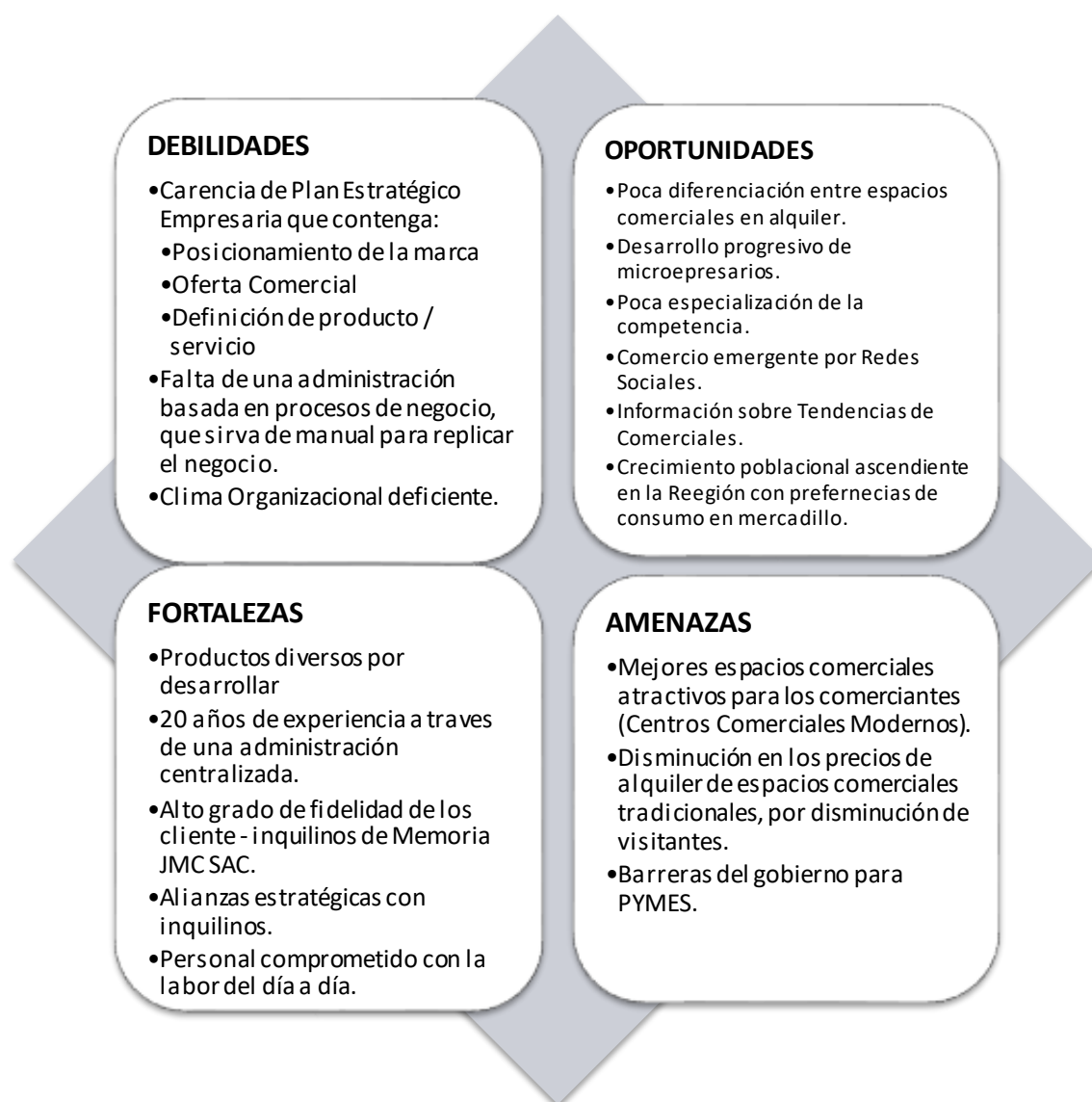
En adición a ello, los objetivos trazados deben estar alineados con los que persigue los comerciantes del CCT, de tal manera que ellos sean parte fundamental de nuestro plan estratégico (la voz del cliente). Las áreas específicas a mejorar en aspectos estratégicos y operativos:

- Gerencia General
- Gerencia Comercial y Marketing
- Gerencia de Administración y Desarrollo

## CAPÍTULO V: PROPUESTA DE MEJORA

### 5.1. Matriz FODA y Objetivos propuestos

De acuerdo a la matriz y los objetivos presentados por la empresa, se ha identificado que existe una mezcla entre las aseveraciones de la empresa como operadora y como un CCT, por ello se propone una matriz que se encuentra enfocado a Memoria JMC SAC. De igual manera se propone objetivos estratégicos que obedece a las estrategias propuestas luego de la matriz.



**Figura 15.** Representación de la Matriz FODA propuesta



### **Objetivos Propuestos:**

- OBP1 Lograr una rentabilidad mínima del 40% de los ingresos.  
Optimizar tiempos de gestión por ingreso de clientes nuevos a través a través de automatización de información.
- OBP2 Incrementar la facturación en un 15% por otras inversiones, las cuales repliquen un modelo óptimo de operación.  
Replicar el modelo óptimo para la operación de Centros Comerciales Tradicionales, de manera que generen ingresos en poco tiempo de inversión.
- OBP3 Incrementar la satisfacción del cliente en un 65%.  
Implementación de procesos de Atención al Cliente,

### **5.2. Árbol de Medios y Fines**

El árbol de medios y fines, nos da una clara visión de las estrategias adecuadas a tomar una vez identificada la causa raíz del problema, consiste en colocar las aseveraciones descritas en el árbol de problemas en positivo. Para este caso el fin de la investigación es que a través del cumplimiento de los requerimientos del cliente se pueda lograr el crecimiento empresarial de la Organización.

Ahora, para llegar al fin descrito, se establecen medios concretos los cuales son:

- Procesos estratégicos y operativos adecuados y diseñados para el cliente, para completar este medio se debe considerar que la estructura organizacional también debe ser adecuada para acoger los procesos que el cliente requiera.
- Atención a los requerimientos del cliente, la voz del cliente debe ser considerada periódicamente, es un feedback que regula nuestras acciones.
- Implementación de indicadores para el seguimiento y control de nuevos proyectos, la organización necesita tener un visión general de avances en cada área, y de acuerdo a la información recabada plantearse proyectos de mejora adecuados para su organización.

En cuanto a los demás fines, el árbol nos muestra la desaparición total de las consecuencias del problema raíz. Y propone objetivos alcanzables que

deben ser considerados en el planeamiento estratégico del siguiente periodo, estos son:

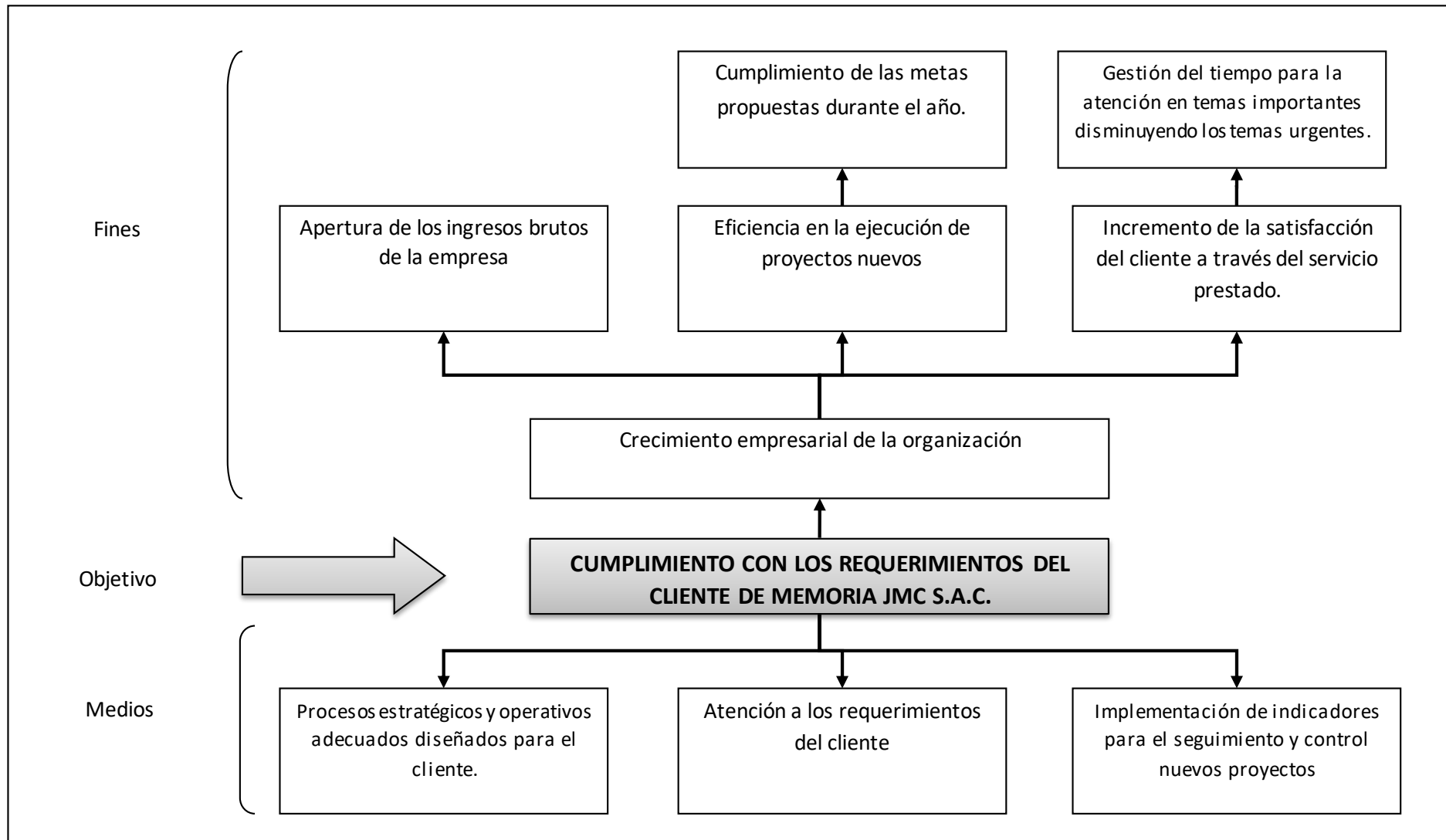
- Incrementar la satisfacción del cliente a través del servicio prestado.
- Incrementar los ingresos Brutos de la Empresa.
- Obtener el 100% de cumplimiento de metas propuestas.
- Aumentar la productividad del personal atendiendo su trabajo y no gestionando problemas.

### **5.3. Recopilación de datos del problema**

Ser parte de la organización en estudio con una estadía en la actualidad de un año, otorga una ventaja para tener conocimiento pleno de la realidad empresarial que se vive día a día. Además, ser partícipe de reuniones del comité de gerencia, involucra a mi persona con una participación activa en el nivel estratégico. Actualmente en el nivel operativo, se han implementado procedimientos que responden a necesidades inmediatas de solución, para que el trabajo de algunas actividades se realice de manera sencilla y eficiente. Para ello, se ha seguido la siguiente metodología propia:

1. Identificación del personal involucrado en el cumplimiento de tarea exigida.
2. Reunión tipo entrevista con los involucrados para la recopilación de datos.
3. Elaboración del borrador de procedimiento propuesto.
4. Presentación de la propuesta de mejora ante los involucrados, quienes aportan en la revisión con críticas constructivas e identifican vacíos en el procedimiento.
5. Levantamiento de observaciones del documento.
6. Reunión con la gerencia pertinente para su aprobación.
7. Implementación del procedimiento. (etapa por mejorar).
8. Seguimiento del cumplimiento del procedimiento (etapa por mejorar).

Se pretende continuar con la metodología descrita para la obtención de datos en esta investigación, con la diferencia de poner mayor énfasis en los puntos 7 y 8 a través de la implementación de indicadores adecuados.

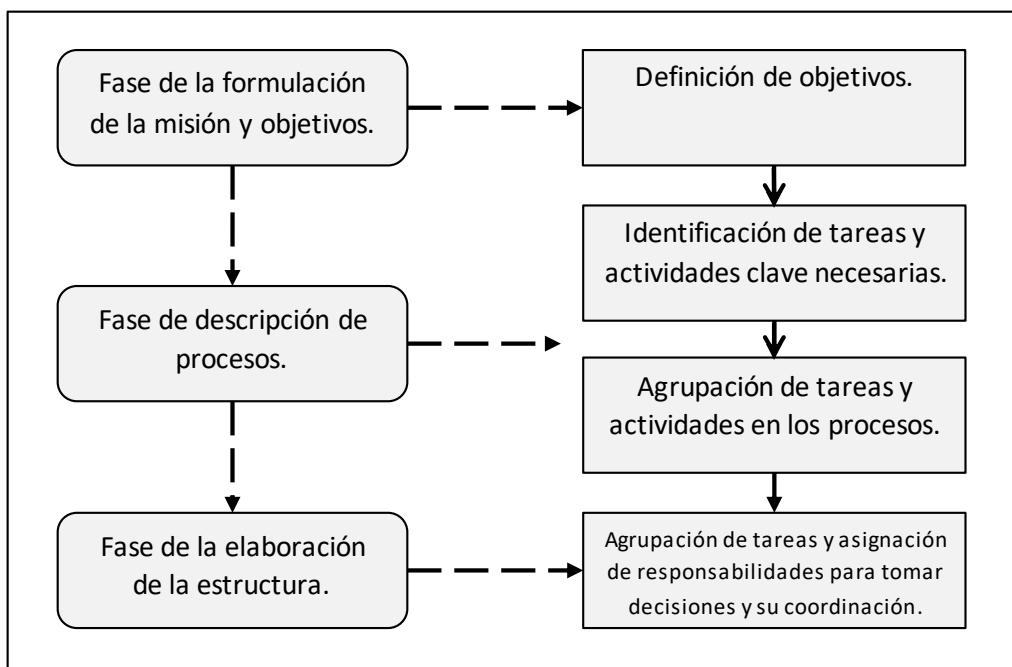


**Figura 16.**Arbol de medios y fines.

#### 5.4. Propuesta de herramienta de Ingeniería Industrial a utilizar.

Se plantea identificar y mejorar los procesos para la organización a través de la metodología BPM identificando tres etapas; la identificación y diseño, la implementación y la evaluación.

El punto de partida es identificar la situación actual de la organización. Con la ayuda del análisis causa raíz desarrollado, se determinará el origen del problema para darle solución a través de la implementación de la gestión basada en procesos. Sin embargo, como se indica en el marco teórico, el éxito de una implementación se debe a una estructura organizacional sólida, por lo que antes de iniciar la definición de procesos estratégicos y operativos, se estudiará a detalle la arquitectura de la organización (estructura vertical). Es importante recalcar que, el diseño del proceso organizativo se encuentra alineado a los objetivos propuestos por la organización. (Figura 17)



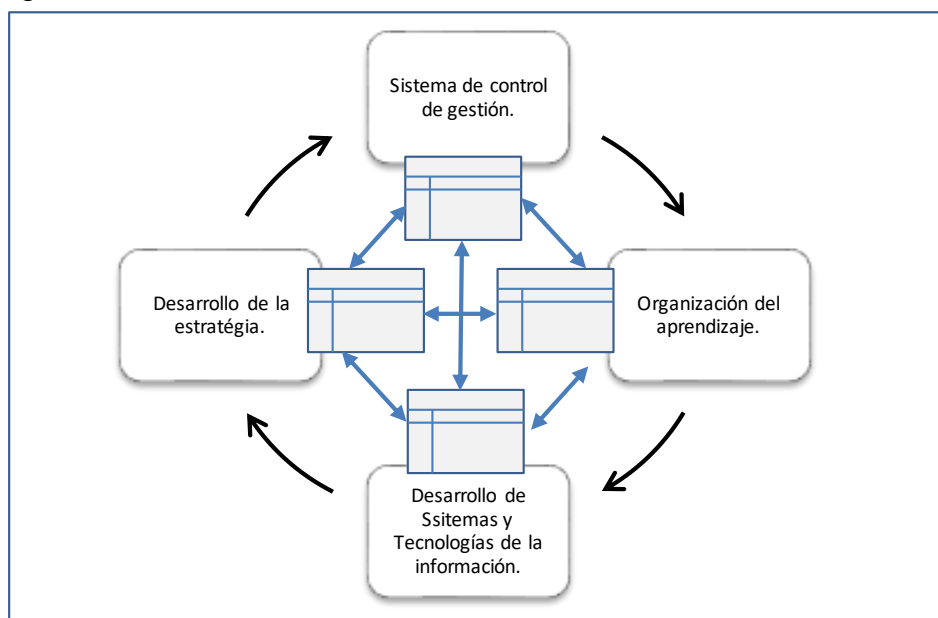
**Figura 17.** Los procesos de diseño organizativo

La estructura de la organización va alineada a los objetivos propuestos (Bueno, 2007).

Para el diseño de la organización, también se tomará en cuenta el proceso de Servucción, el cual apoyado a la herramienta del Despliegue de la Calidad (QFD), será la guía para estructurar una organización adecuada que facilite la producción del servicio tomando en cuenta los requerimientos de los clientes (comerciantes del CCT La Barraca).

Esta etapa concluye en la definición de los procesos críticos de la organización e interrelacionándose a través de un mapa de procesos, de tal manera que se cree una estructura horizontal, en donde se añada valor de un proceso a otro.

La segunda parte tiene por objetivo implementar los procesos diseñado en la estructura organizacional propuesta. Para ello, se le asignará a cada proceso, tareas del plan de actividades del área con metas específicas. Este plan de actividades se encontrará alineado al plan estratégico existente en la organización y este a su vez en la herramienta BSC. Como se indicó en el marco referencial el BSC no solo es un sistema de medición sino una metodología eficiente de trabajo que complementa la gestión de procesos a través de la identificación de indicadores apropiados. A continuación se muestra la Figura 18 que detalla la visión holística del BSC en la organización.



**Figura 18. El proceso del Balance Scorecard.**

Integra las perspectivas financiera, cliente, interna y de innovación y aprendizaje organizacional. (Apaza, 2005).

La etapa de implementación concluye con el establecimiento de la mejora continua en los proceso, a través de una exigencia de revisión periódica de resultados de los indicadores. Según los resultados obtenidos, se identificará el grado de eficiencia del uso de los recursos en cada proceso.

Por último, la etapa de evaluación se desarrollará a través de una auditoria de procesos, primero se explica la metodología a seguir, luego se definirá el plan de auditoria interna, se ejecutará, se presentará el dictamen a gerencia y por último se presentación el plan de acciones correctivas según las observaciones o no conformidades detectadas.

## CAPITULO VI DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA VERTICAL Y HORIZONTAL

### 6.1. Despliegue de la Calidad (QFD)

#### 6.1.1. Objetivo

Conocer los requerimientos del cliente de Memoria JMC SAC, para rediseñar el servicio prestado a través de una organización adecuada que lo ejecute.

#### 6.1.2. La Voz del cliente (Los Qué)

Los Qué del cliente han sido sintetizados del estudio de mercado realizado por la empresa Marketingtools.

**Tabla 6:** Los Qué del cliente con ponderaciones.

<b>Ponderaciones:</b>	<b>Muy importante =3</b>	<b>Importante = 2</b>	<b>No importante = 1</b>
<b>Requerimientos del cliente</b>			<b>Ponderación</b>
1.	Disponibilidad de tiempo de atención.		2
2.	Canales de comunicación fidedigna y transparente para asuntos operativos.		3
3.	Canales de comunicación para asuntos comerciales y publicitarios.		3
4.	Canales de comunicación para asuntos de ventas.		3
5.	Capacitaciones constantes y asesoría comercial.		2
6.	Mejorar la oferta comercial del CCT La Barraca (incluye las 4P's de servicio para consumidor arequipeño).		3
7.	Flexibilidad en pagos de alquileres y servicios		2
8.	Definir políticas de demás pagos fuera de alquileres		2
9.	Mejorar la seguridad		3
10.	Hacer cumplir el reglamento de manera justa.		2
11.	Baños públicos gratis para Comerciantes.		1
12.	Crear protocolos de atención al cliente.		2
13.	Tener Servicio de Wi-Fi gratis.		1

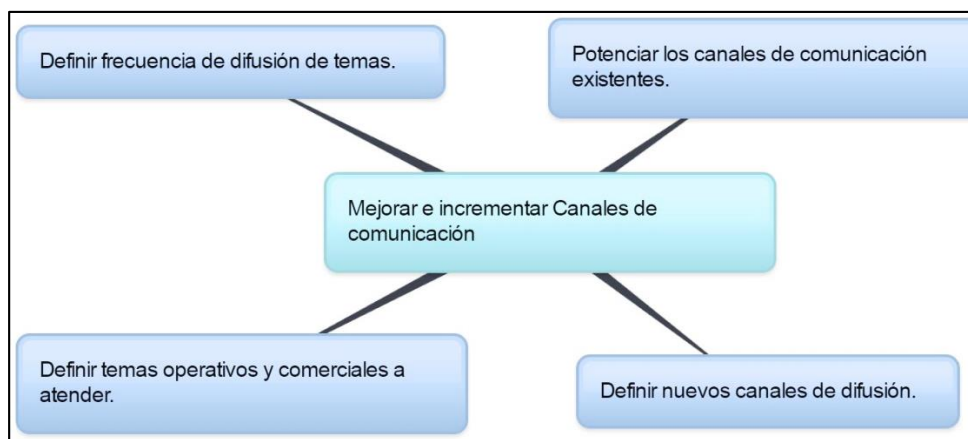
### 6.1.3. Los Cómo de Memoria JMC SAC

Para cada uno de los requerimientos del cliente se realizó un Brainstorming sobre las soluciones factibles con el equipo de Operaciones y la Gerencia, de tal manera que se pueda identificar ideas que sean aplicables para más de un requerimiento.

#### **Gráficos de lluvia de ideas para cada requerimiento.**



**Figura 19.** Disponibilidad de tiempos de atención.

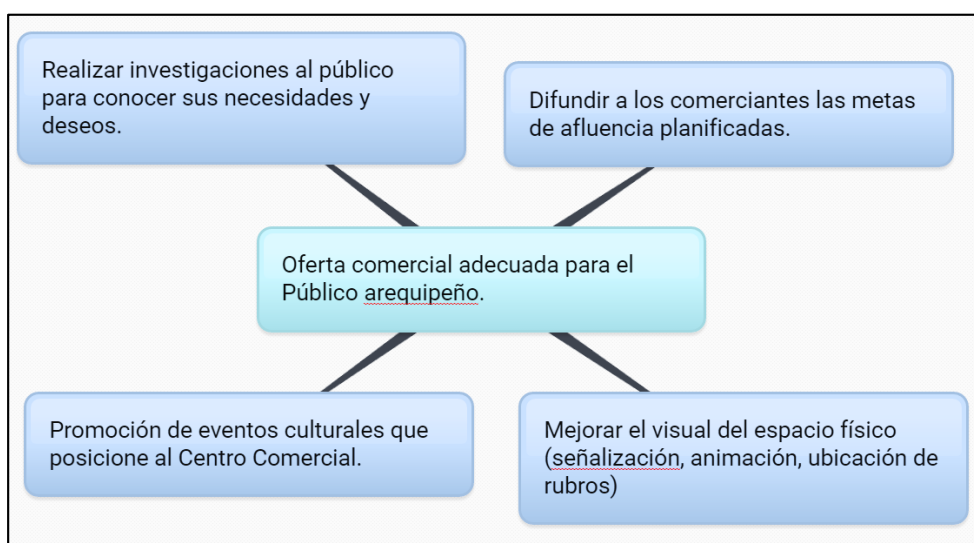


**Figura 20.** Mejorar e incrementar canales de comunicación.

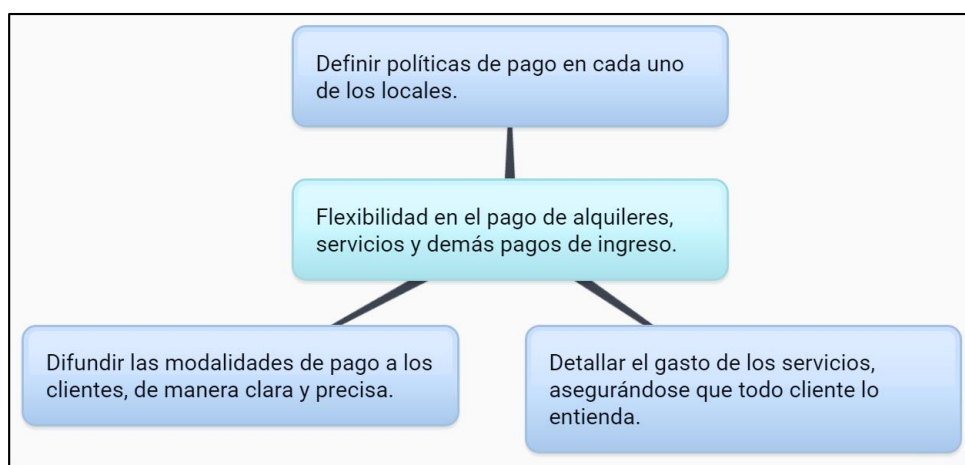




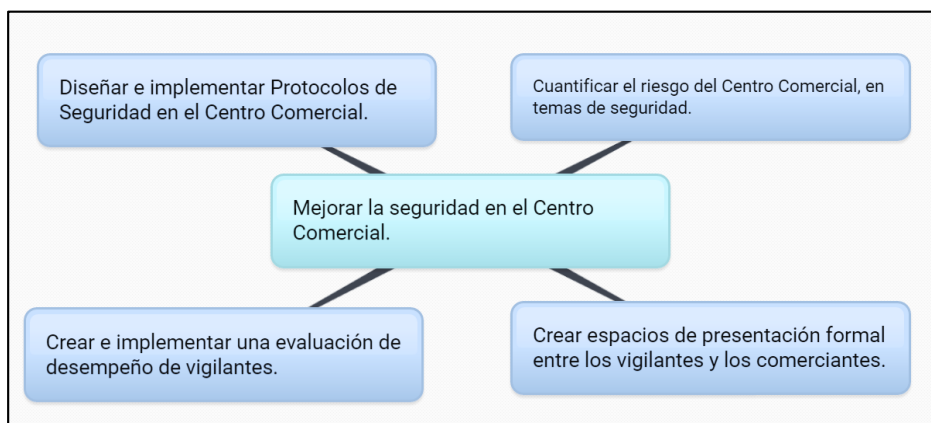
**Figura 21.** Capacitaciones y asesoría comercial



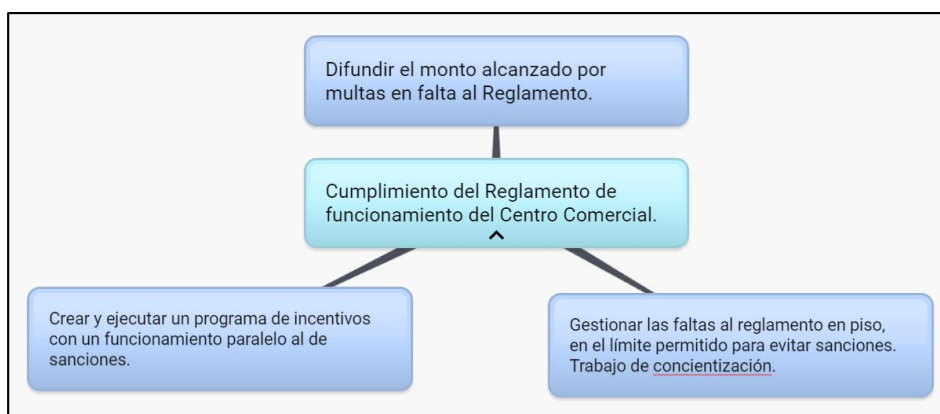
**Figura 22.** Oferta Comercial adecuada para el público



**Figura 23.** Pago de alquileres y servicios



**Figura 24.** Mejorar la seguridad del CCT



**Figura 25.** Cumplimiento del Reglamento de funcionamiento



**Figura 26.** Beneficios para clientes

#### **6.1.4. Selección de los Cómo**

- Proceso de atención a clientes y resolución de conflictos.
- Capacitar al personal para la atención al cliente.
- Plan de comunicación comercial y operativa.
- Capacitaciones a comerciantes.
- Investigación de mercados frecuente del público arequipeño - mejorar continuamente la oferta comercial.
- Adecuación del espacio físico para el centro comercial.
- Cumplir un plan de campañas, activaciones y eventos.
- Transparencia de la información de cobranzas.
- Facilidades de pago.
- Implementar un Centro Comercial seguro.
- Beneficios para comerciantes (incentivos, Wi-Fi, SSHH).

#### **6.1.5. Matriz de Relaciones**

En el siguiente cuadro se muestra la matriz de relaciones entre los Qués y Cómo bajo la escala descrita en el Marco Teórico de la presente investigación. Donde 3 es débil relación, 6 media relación y 9 alta relación.



### 6.1.6. El Benchmarking

El modelo de operación de Memoria JMC SAC, no tiene un competidor con características iguales; sin embargo se ha realizado una investigación dentro del contexto peruano a través de la comparación de los “Qué” en una encuesta asistida y una visita de observación, todas las calificaciones se encuentra a escala de Liker del 1 al 5, como se muestra la tabla:

**Tabla 8:** *Escala de Liker para Benchmarking*

<b>Alternativa</b>	<b>Definición</b>
5	Muy bien
4	Bien
3	Regular
2	Mal
1	Muy mal

- La entrevista fue realizada a un Jefe de Inventarios de un Centro Comercial moderno con un cuestionario asistido, basado en las aseveraciones de los Qué identificados.
- La visita realizada en el mes de setiembre (2016), al Centro Comercial MINKA, que es operada por la empresa Centenario, fue de manera incógnita (asumiendo el papel de comerciante, que necesitaba un stand), la información relevada no tiene data exacta solo aproximaciones que ayudaron a completar la investigación.
- Por parte de la empresa la calificación de cada ítem se realizó a través de un Brainstorming con el personal de la Gerencia de Operaciones de la empresa.

La puntuación de todos los resultados se muestran en la Tabla 9. Adicionalmente se adjunta el Anexo N° 01 con el detalle de las respuestas. A continuación se describe los modelos analizados:

A. Centros Comerciales Modernos: A pesar que el modelo de ventas de los comerciantes del Centro Comercial La Barraca no es similar a un

“Mall”, tener una administración centraliza posibilita las gestiones similares a uno. Además la estructura operativa es la misma pues ambas brindan los mismos servicios. Para este caso, la empresa es consiente que no podrá ser igual a un CCM, pero tiene la necesidad de conocer sus funcionamiento exitoso que atrae al público cada vez más y así mejora el servicio en el marco que les compete.

B. Centenario Centros Comerciales: Es una inmobiliaria peruana, dedicada a la venta y operación de inmuebles urbanos y centros comerciales, sus instalaciones se encuentran ubicadas en el norte del país (Lima y La Libertad). Son conocidos por ser los operadores de la única ciudad comercial del Perú, Minka. Este Mega Centro alberga a más de 1000 locales comerciales y recibe más de dos millones de visitantes al mes, a pesar de su magnitud en comparación al CCT operada por Memoria JMC SAC mantiene un alto grado de similitud por su administración centralizada, los servicios que presta a sus clientes microempresarios (capacitación apoyo en publicidad, marketing, servicio de limpieza, seguridad y mantenimiento) tener el mismo tipo de clientes (microempresarios), mantener la atención personalizada en un modelo tradicional.

El benchmarking, nos dará una clara visión cuantificando la posición actual de la empresa de estudio y la posición futura que se desea en cada uno de los requerimientos del cliente y cuál es su posición ante los planteamientos (Los Cómo) de la Empresa.

Al cuadro descrito se le ha añadido el indicador Cociente de Mejora, citado en el Marco Teórico, el cual resulta de dividir los valores obtenidos de “Nuestra compañía en el futuro” y los valores de “Nuestra compañía ahora”, mientras más elevado sea el cociente; significa que el resultado futuro deseado implicará mayor esfuerzo.

El siguiente indicador es la Ponderación, resultante del producto de la importancia de los Qué del cliente por el Coeficiente de Mejora, el valor obtenido categoriza las prioridades a resolver para tener mayor impacto en el cliente.

**Tabla 9:** Benchmarking de “Los Qué” de la Empresa.

	Importancia	Nuestra compañía ahora	Centro comerciales grandes	Centenario - centros comerciales	Nuestra compañía en el futuro	Cociente de mejora	Ponderación
<b>Los Qué del Cliente</b>							
Disponibilidad de tiempo de atención.	2	2	4	4	4	2	4
Canales de comunicación fidedigna y transparente para asuntos operativos.	3	2	5	4	4	2	6
Canales de comunicación para asuntos comerciales y publicitarios.	3	2	5	4	4	2	6
Canales de comunicación para ventas.	3	2	5	4	3	1.5	4,5
Capacitaciones constantes y asesoría comercial.	2	2	4	4	4	2	4
Mejorar la oferta comercial del CCT La Barraca (incluye las 4P's de servicio para consumidor arequipeño).	3	2	5	5	5	2.5	7,5
Flexibilidad en pagos de alquileres y servicios	2	1	1	1	2	2	4
Definir políticas de demás pagos fuera de alquileres	2	1	4	4	4	4	8
Mejorar la seguridad	3	2	5	4	4	2	6
Hacer cumplir el reglamento de manera justa.	2	2	5	4	4	2	4
Baños públicos gratis para Comerciantes.	1	1	5	2	3	3	3
Crear protocolos de atención al cliente.	2	2	5	3	4	2	4
Tener Servicio de Wi-Fi gratis.	1	1	5	5	2	2	2

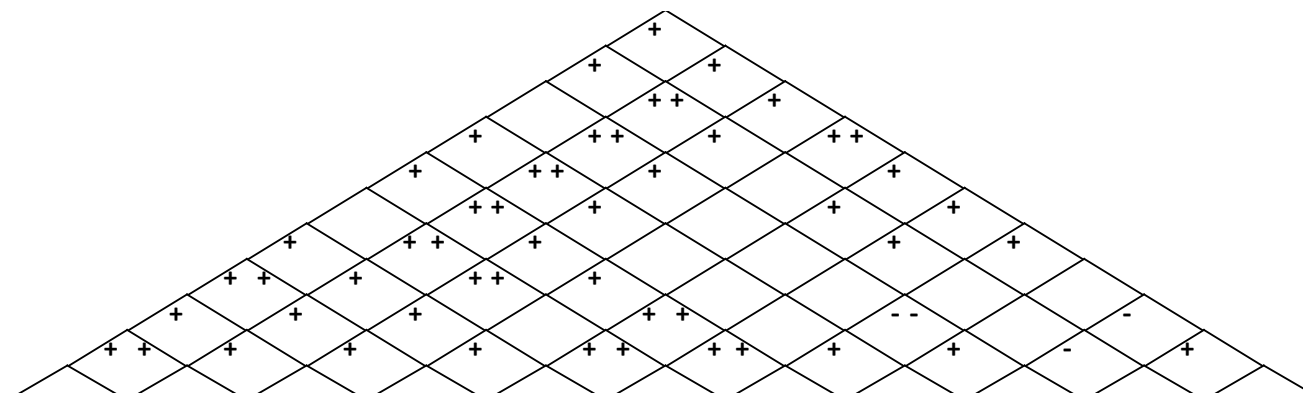
**Tabla 10:** Benchmarking de “Los Cómo” de la Empresa.

	Los Cómo del Cliente										
	proceso de atención a clientes y resolución de conflictos	capacitar al personal para la atención al cliente	plan de comunicación comercial	capacitaciones a comerciantes	implementar investigación de mercados frecuente del público arequipeño - mejorar continuamente la	adecuación del espacio física para el centro comercial	Implementar plan de campañas, activations y eventos	transparencia de la información de cobranzas	facilidades de pago	implementar un centro comercial seguro	beneficios para comerciantes (incentivos, wifi, sshh)
Nuestra compañía ahora	1	1	1	2	2	3	3	2	1	2	1
Centros Comerciales grandes	4	5	4	3	5	5	5	4	1	4	4
Centenario - Centros Comerciales	4	3	4	4	5	5	4	4	1	4	1
Nuestra compañía en el futuro	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
Coeficiente de mejora	4	4	4	1.5	2	1.33	1.33	2	3	2	4

Para el caso del benchmarking de los Cómo no existe una ponderación, pues no hay una priorización de los Cómo de la Empresa. Esta es una visión sobre si las demás empresas realizan las ideas de mejora que la Empresa se ha planteado para atender los requerimientos del cliente y en el caso que si las apliquen, que tan bien es su desempeño frente a cada una de ellas.







	Importancia	Proceso de atención a clientes y resolución de conflictos	Capacitar al personal para la atención al cliente	Plan de comunicación comercial	Capacitaciones a comerciantes	Implementar investigación de mercados frecuente del publico arequipeño - mejorar continuamente la oferta	Adecuacion del espacio fisico para el centro comercial	Implementar plan de campañas, activaciones y eventos.	Transparencia de la información de cobranzas	Facilidades de pago	Implementar un centro comercial seguro	Beneficios para comerciantes (incentivos, wifi, sshh)	NUESTRA OMPAÑIA AHORA	CENTRO COMERCIALES GRANDES	CENTENARIO - CENTROS COMERCIALES	NUESTRA COMPAÑIA EN EL FUTURO	COCIENTE DE MEJORA	PONDERACIÓN
Disponibilidad de tiempo de atención.	2	9	9	9	1			3	3	3		1	2	4	4	4	2	4
Canales de comunicación para asuntos operativos (incluye la transparencia en el cobro de los servicios)	3	9	9	3					9	3		1	2	5	4	4	2	6
Canales de comunicación para asuntos comerciales y publicitarios.	3	9	9	9									2	5	4	4	2	6
Canales de comunicación para asuntos de ventas	3	9	9	9	1								2	5	4	3	1,5	4,5
Capacitaciones constantes y asesoría comercial	2				9	1							2	4	4	4	2	4
Mejorar la oferta comercial de LB (incluye las 4 p de servicio para consumidor arequipeño)	3		9	3	9	9	9	9			9		2	5	5	5	2,5	7,5
Flexibilidad en pagos de alquileres y servicios	2	9		9					9	9			1	1	1	2	2	4
Definir políticas de demás pagos fuera de alquileres	2	9		3	1	3			9	1			1	4	4	4	4	8
Mejorar la seguridad	3			1							9		2	5	4	4	2	6
Cumplimiento del reglamento con equidad	2		3	9								9	2	5	4	4	2	4
Baños públicos gratis para Comerciantes.	1									3		9	1	5	2	3	3	3
Protocolos de atención al cliente	2	9	9	9	3	9			1		1		2	5	3	4	2	4
Servicio de wi-fi	1											9	1	5	5	2	2	2
IMPORTANCIA		153	150	153	58	53	27	33	71	38	56	41	prom 2,23					
IMPORTANCIA PONDERADA		328,5	300	309	132	131,5	67,5	79,5	178	83	125,5	91						
PORCENTAJE		18,0%	16,4%	16,9%	7,2%	7,2%	3,7%	4,4%	9,8%	4,5%	6,9%	5,0%						
NUESTRA COMPAÑIA AHORA		1	1	1	2	2	3	3	2	1	2	1						
CENTROS COMERCIALES GRANDES		4	5	4	3	5	5	5	4	1	4	4						
CENTENARIO - CENTROS COMERCIALES		4	3	4	4	5	5	4	4	1	4	1						
NUESTRA COMPAÑIA EN EL FUTURO		4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4						
		2	1	3	6	7	9	8	5	10	4	11						

#### **6.1.10. Resultados de la matriz QFD**

Los resultados de la ponderación final de la matriz de QFD, indican que la acción inmediata a realizarse es “Capacitar al personal para la atención del cliente” pues representa mayor impacto cuando se prestan los servicios de Memoria JMC SAC. La segunda acción de mayor impacto es “Proceso de atención al cliente y resolución de conflictos”; coincidentemente esta acción es la respuesta a la anterior, porque al no tener procedimientos adecuados para la Atención al Cliente, cada miembro de la organización actúa de manera diferente prolongando respuestas y generando incomodidades; por lo que se debe agregar en el diseño del servicio, el proceso de Atención al Cliente.

La tercera acción con mayor impacto es “Plan de comunicación comercial”; el “Cómo” identificado, demuestra la necesidad del cliente en mantenerse informado y participativo en todas las actividades comerciales.

En la cuarta posición, se encuentra uno de los requerimientos literales del cliente “Mejorar la seguridad”, por lo que la Seguridad, también debe formar parte del diseño del servicio.

Continuando con el orden de importancia se tiene el “Cómo”, referido a “Transparencia de la información de cobranza”. Si bien es cierto existen distintas modalidades de pago en dicha área, estas políticas deben estar claras y entendidas por cada cliente para evitar conflictos posteriores, es por eso que se debe implementar en el diseño del servicio, un plan de comunicación operativo.

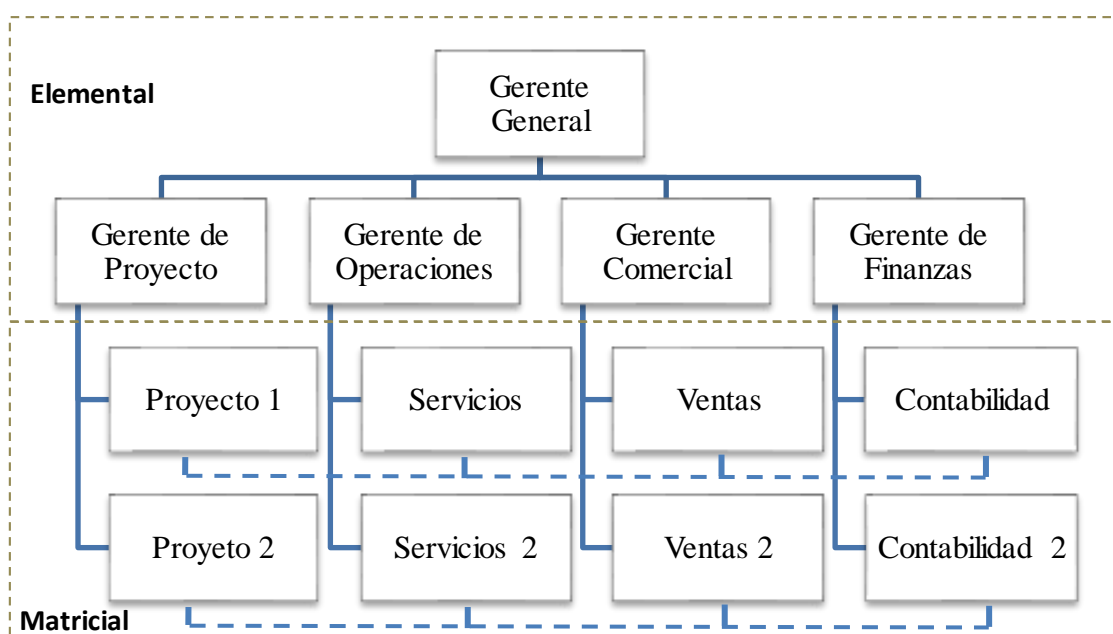
Posteriormente, también se indica incentivar la investigación de mercados, en respuesta al requerimiento “Mejorar la oferta comercial del CCT La Barraca”, pues es determinante conocer las necesidades y deseos del público Arequipeño, para mantener una oferta atractiva, bajo la estrategia de las 4P's del Marketing.

En adelante, se presentan beneficios para el cliente tales como, capacitaciones, incentivos por cumplimiento de reglamento,

implementación y difusiones participativas del plan de campañas, organización de eventos y activaciones; todas ellas serán agrupadas bajo la denominación de “Impulso a Ventas” y según su factibilidad serán implementadas, como parte de la fidelización del cliente en el servicio prestado.

## 6.2. Diseño de la Estructura Organizacional.

Según las formas organizativas principales, se ha clasificado a la organización bajo el Modelo Lineal – Simple que es una forma elemental, según la clasificación que realiza E. Bueno (2007). Este modelo, nos permite migrar a una organización matricial según los servicios que brindaría en nuevos mercados. En la figura N° 27, se muestra un ejemplo de un modelo matricial a partir de la forma elemental.



**Figura 27.** Ejemplo de modelo matricial a partir del modelo elemental.

Bajo este modelo la empresa Memoria JMC SAC, podría colocar sus servicios de operación en otros Centros Comerciales Tradicionales, sin necesidad de realizar cambios que entorpezcan la estructura. Los parámetros de este modelo

Tomando en cuenta las características del diseño del Servicio rescatadas en la Matriz QFD (Atención al cliente, Comunicación, Seguridad, etc.), se

ha considerado a la arquitectura del organigrama bajo las siguientes especificaciones de la Tabla 14:

En la figura N°29, se presenta el organigrama propuesto para la empresa Memoria JMC SAC; el modelo está estructurado para acoger el servicio que presta a sus clientes, comerciantes del CCT La Barraca; y posibilita la expansión a otros negocios similares. Se ha situado a la Empresa AGREGA, como parte del Organigrama por ser el equipo de soporte administrativo, más no bajo una descripción a detalle pues no es el alcance de la investigación.

**Tabla 13.** *Parámetros para el modelo organizativo de Memoria JMC S.A.C.*

Parte fundamental de la organización	Alta dirección
Sistema principal de coordinación	Supervisión directa
Principios de diseño básico	En vertical
Factores de contingencia	De cierta antigüedad, pequeña, sistema técnico simple, entorno dinámico y competitivo, poder concentrado en la alta dirección y relacionado con la propiedad y con cultura única.
Fuerza dominante	Centralización en vías de fragmentación.

**Tabla 14.** *Descripción de las Unidades Organizativas.*

	<b>Unidad Orgánica</b>	<b>Denominación de los Cargos</b>	<b>Total</b>
A.	Dirección	Director General Sub Director General	01 01
B.	Gerencia	Gerente de Operación Gerente Comercial	01 01
C.	Línea	Cobrador Jefe de Seguridad Jefe de Mantenimiento y Limpieza Jefe de Marketing Jefe de Ventas	02 01 01 01 01
D.	Auditoría	Auditor	01
E.	Asesoría	Legal	01
F.	Control	Administrador de Oficina (control documentario) Coordinador de Organización y Procesos.	01 01

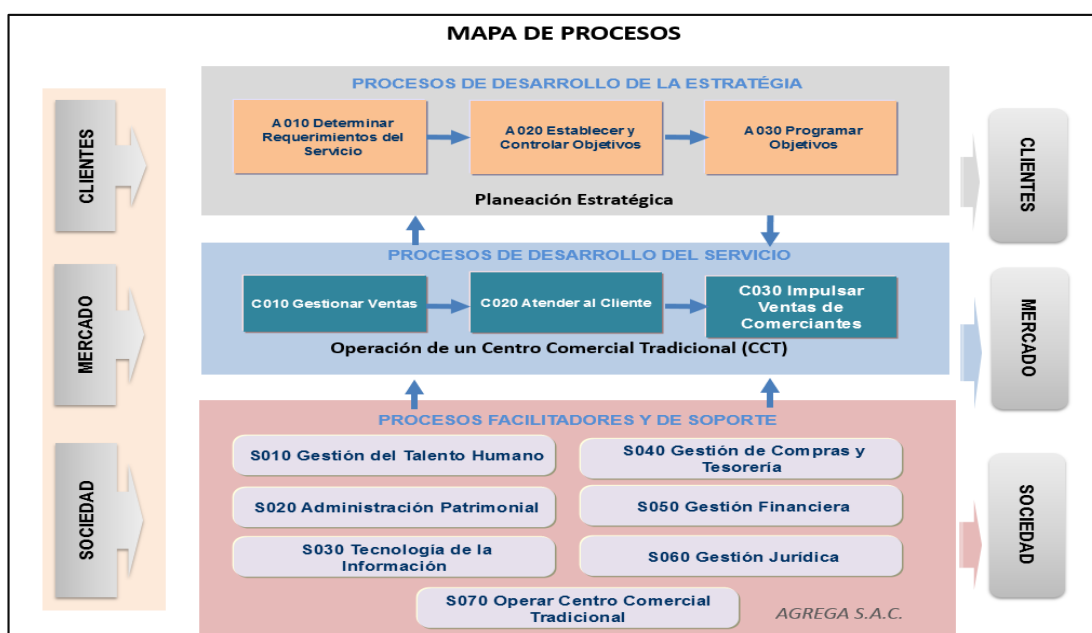
Adicionalmente se ha creado el Manual de Organización y Funciones en el Anexo N°02; donde se describe el objetivo, las responsabilidades y funciones de cada puesto.

### 6.3. Mapa de Procesos

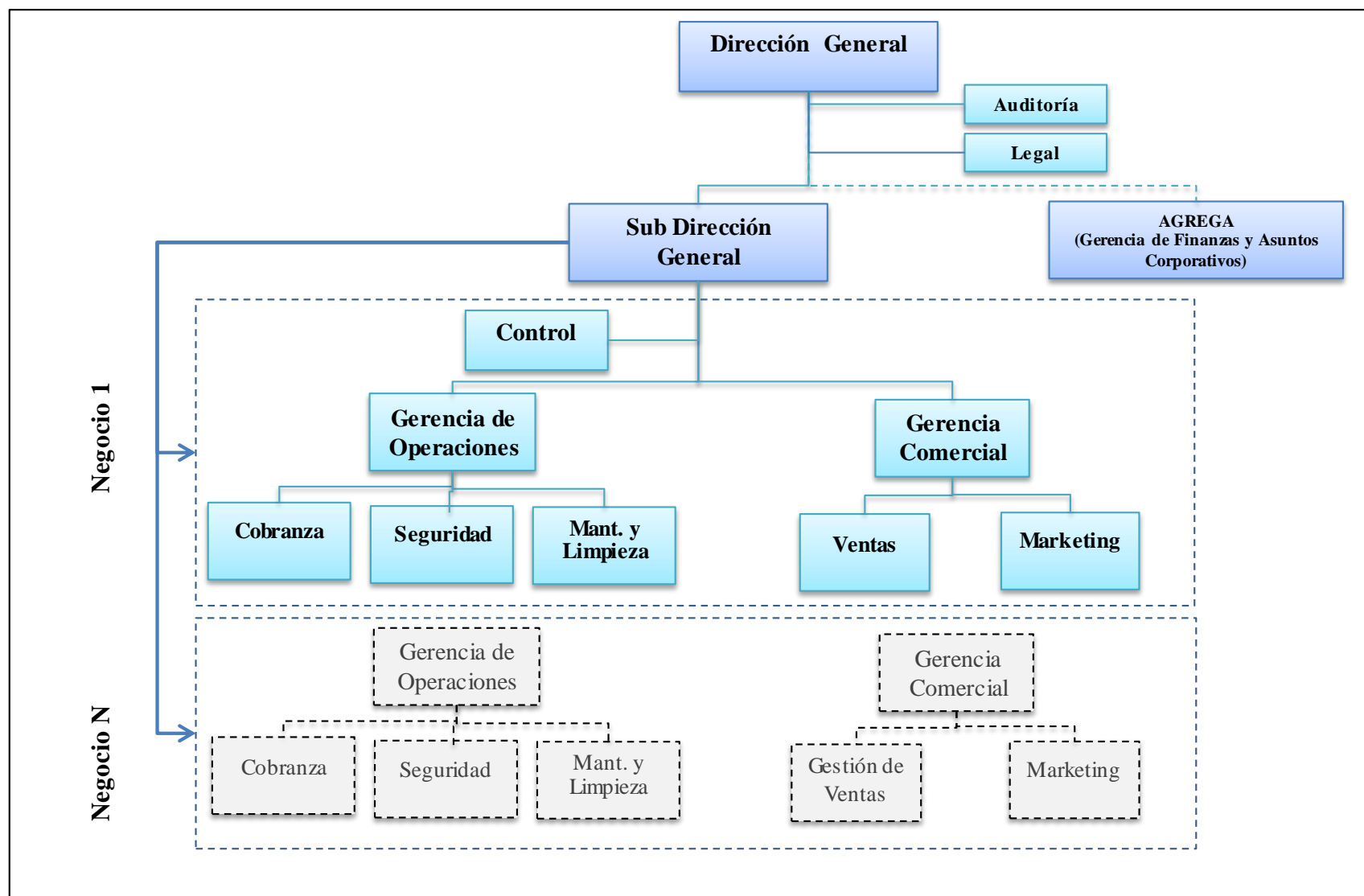
El Mapa de Procesos de la Empresa Memoria JMC, se encuentra dividido en: Procesos Estratégicos, Procesos Operativos y Procesos de Soporte. En el Anexo N°03 se encuentran los diagramas de flujo para los procesos de estrategia y de operación, más no los Procesos de Soporte, por mantenerse terciarizados por la empresa AGREGA S.A.C.

En el desarrollo de la investigación, se identificó el proceso Operar Centro Comercial Tradicional, que comprende la ejecución de planes de mantenimiento, limpieza, seguridad, entre otras actividades de infraestructura. De acuerdo a sus características se ha catalogado como un proceso de soporte, que habilita las operaciones de la organización. Este proceso es responsabilidad de la operación de la empresa por lo que se presentará su análisis.

A continuación se detalla la interrelación de cada uno de los procesos para identificar sus entradas y salidas, a la vez se hace referencia a sus diagramas de flujo



**Figura 28.** Mapa de Procesos de Memoria JMC SAC



**Figura 29.** Organigrama propuesto para Memoria JMC.

## **6.4. Identificación e interrelación de los procesos estratégicos.**

### **6.4.1. Planificación Estratégica**

El proceso de planificación estratégica comprende, desde la recopilación de los requerimientos del clientes obtenidos a través de la metodología QFD, e información adicional de la situación del mercado; hasta la programación de los planes de acción por Área de la empresa con un presupuesto aprobado, el cual es monitoreado frecuentemente así como también la ejecución de cada actividad involucrada. El proceso comprende tres subprocesos, los cuales son “Determinar Requerimientos del Servicio”, “Establecer y Seguir Objetivos” y “Programar Objetivos”.

#### **6.4.1.1. Determinar requerimientos del servicio**

El subproceso, tiene el objetivo de desarrollar la metodología QFD, para entender los requerimientos del cliente y su factibilidad en la implementación, una vez traducido a objetivos. A su vez, analiza información externa del mercado y obtiene el cociente de mejora de QFD, que nos permite establecer una posición actual y la proyección de mejora que la empresa debería tomar en cuenta para ser mejor o igual que un competidor con características similares.

**Propuesta de mejora:** Invertir anualmente en una empresa de investigación de mercado, para evaluar la satisfacción del cliente y para obtener información del sector.

Los inputs del sub proceso son:

- Información externa del mercado
- Sugerencias de inquilinos (internos)
- Nivel de Satisfacción del Cliente del CCT
- Solicitud del Cliente registrada con respuesta

Los Outputs del sub proceso que son dirigidos al siguiente sub proceso Establecer y Seguir Objetivos son:



- Requerimientos validados
- Cociente de Mejora QFD

El sub proceso mencionado es detallado a través del diagrama de flujo A011 Determinar Requerimientos del Servicio anexado en Diagramas de Flujo.

#### **6.4.1.2. Establecer y Seguir Objetivos**

Una vez validada la factibilidad de los requerimientos, deben ser agrupados por áreas según su impacto y enviados al Área correspondiente para luego ser absorbidos en cada jefatura y transformados en objetivos anuales con un presupuesto establecido, el cual será aprobado por Gerencia. En este Subproceso, también se evalúa el cumplimiento de los programas que contribuyen a los objetivos una vez aprobados, con la finalidad de tener visibilidad y feedback de lo formulado.

**Propuesta de mejora:** Realizar reuniones de seguimiento mensual utilizando el Balance Scorecard, para identificar desviaciones de indicadores. Consolidar información anual, para realizar comparativos anuales o analizar tendencias y establecer objetivos para el periodo siguiente.

Los inputs para este sub proceso son:

- Cociente de Mejora de QFD
- Requerimientos validados
- Reporte de morosidad
- % Cumplimiento del Plan de Ventas
- % Cumplimiento del Plan de Operación
- Incremento de Ventas del Cliente
- Informe del Cumplimiento del Plan de Capacitación
- Indicadores de Atención al Cliente

El output que va dirigido al Sub proceso Programar Objetivos es:

- Objetivos validados con presupuesto asignado para Memoria JMC SAC y/o el CCT.

El sub proceso mencionado es detallado a través del diagrama de flujo A021 Establecer y Seguir Objetivos, anexo en Diagramas de flujo.

#### **6.4.1.3. Programar Objetivos**

La finalidad del sub proceso, es la programación de objetivos por Área a través de planes específicos, detallando las actividades por cada periodo y a la vez planificar los recursos necesarios a utilizarse para su cumplimiento. El programador, debe realizar la solicitud de materiales a tiempo al Área de Compras y/o solicitud de personal a Gestión del Talento Humano, para habilitar los recursos.

**Propuesta de Mejora:** fortalecer las relaciones interpersonales a través de consultoras que aplican talleres para desarrollar capacidades comunicativas, de tal manera que el mensaje llegue correctamente para su cumplimiento, como es el caso de la programación de objetivos que debe ser comunicado de forma óptima a aquellos que tiene que ejecutarla.

El input para este sub proceso es:

- La lista del personal disponible

Los outputs del proceso dirigido a los procesos operativos son:

- Solicitud de personal
- Solicitud de materiales
- Plan de Finanzas e inversiones
- Plan de Marketing JMC SAC / CCT
- Plan de Negocios
- Programa de Operaciones (Plan de Mantenimiento y Limpieza, Plan de Seguridad, Plan de Contingencia, Plan de Capacitaciones)

El sub proceso mencionado es detallado a través del diagrama de Flujo A031 Programar Objetivos, anexo.

## **6.5. Identificación e interrelación de los procesos operativos.**

### **6.5.1. Atención de la Demanda**

Memoria JMC SAC, ha identificado sus principales actividades para atender a la demanda, sin embargo el reporte de cada uno de ellos no tiene validez por separado, como es el caso del Programa de Impulso a Ventas, que solo ha sido considerado por la organización como una serie de capacitaciones, cuando es una de las ventajas competitivas de la misma.

El proceso atención de la demanda de un CCT, busca integrar las diferentes actividades que se realizan en el día a día. Para ello, el alcance del proceso es desde la recepción de los planes de ventas hasta la ejecución y reporte de resultados.

**Propuesta de mejora:** Una mejora detectada en este proceso, es adquirir un software de base de datos, que permita mantener la información actualizada de los clientes – inquilinos tales como (fecha de ingreso, reclamo realizado, stand(s) asignado(s), rubro, alquiler, morosidad, precios de stands, asistencia diaria o capacitaciones, faltas al reglamento). El flujo de información, permitiría optimizar tiempos en todos los procesos operativos.

Los sub procesos que comprenden el proceso son tres: Gestionar Ventas, Atender al Cliente e Impulsar Ventas de Comerciantes.

#### **6.5.1.1. Gestionar Ventas**

El Sub proceso tiene la finalidad de ejecutar el plan de Marketing o el Plan de Negocio, tanto para Memoria JMC SAC, como para el CCT que opera, para obtener clientes. En el caso de los clientes del CCT, el Nivel de Satisfacción se mide a través de encuestas aleatorias y recoge los comentarios sobre la experiencia de compra. Para el caso de los clientes (inquilinos), ingresan al sistema de pagos y se les hace entrega de manera formal el espacio arrendado,

luego son derivados al sub proceso Impulsar Ventas de Comerciantes, para evaluar su desempeño continuamente.

Los inputs para este sub proceso son:

- Materiales habilitados
- Personal habilitado
- Plan de Marketing
- Plan de Negocios
- Los outputs de este proceso son:
- Reporte de morosidad
- Nuevo Cliente
- % del Cumplimiento del Plan de Marketing/ Plan de Negocios
- Nivel de satisfacción del cliente
- Informe de Rechazo de Oferta por el Cliente
- Sugerencias del Cliente
- Documentos listos para el contrato

El sub proceso mencionado es detallado a través del diagrama de flujo C011 Gestión de Ventas, anexo.

#### **6.5.1.2. Atender al Cliente**

El sub proceso tienen la finalidad de escuchar al cliente, de manera que según el alcance de la organización pueda atender sus necesidades de manera eficiente y dándole la prioridad necesaria.

El sub proceso inicia desde la necesidad de consulta, recomendación o reclamo de un cliente (inquilino) o cliente del CCT y pasa por un serie de actividades entre ellas: el registro, la atención y respuesta; con el objetivo de dar la mejor respuesta en el menor tiempo posible, los resultados del sub proceso serán elevados como input al Planeamiento Estratégico.

Los inputs para este sub proceso son:

- Solicitud de información, reclamo, etc.
- Lista de Clientes habilitados

Los output para este sub proceso son:

- Solicitud registrada con respuesta.
- Indicadores de Atención al Cliente

El sub proceso mencionado es detallado a través del diagrama de flujo C011 Atender al Cliente, anexo.

### **6.5.1.3. Impulsar Ventas de Comerciantes**

El modelo de negocio de Memoria JMC SAC, tiene en particular un proceso diferenciado ante todos sus competidores, el sub proceso Impulsar Ventas de Comerciantes, tiene la finalidad de lograr la mayor rentabilidad de los clientes, a través de programas de capacitación, campañas publicitarias y del cumplimiento del reglamento interno, en el caso se identifique algún cliente indiferente a la participación de las actividades mencionadas, se evaluará el caso independientemente para cambiar el status de su contrato a clientes observados.

**Propuesta de mejora:** Premiar a los comerciantes que incrementan sus ventas y que mantienen una participación activa en el sub proceso Impulsar Ventas de Comerciantes. Mejorar el control y registro de datos con adquisición de dispositivos electrónicos digitales, (Tablets, Control digital para asistencias).

Los inputs para este sub proceso son:

- Contrato firmado
- Lista de clientes registrados
- Objetivos del CCT
- Materiales Habilitados
- Personal Habilitado

Los outputs del sub proceso son:

- Informe del cumplimiento del Plan de Capacitación
- Incremento de Ventas del Cliente
- Informe del no cumplimiento del reglamento

- Documentación de salida de comerciantes

## **6.6. Procesos de Soporte propuestos**

Según las necesidades operativas y estratégicas de la empresa se han identificado los siguientes procesos de soporte.

- S010 Gestión del Talento Humano
- SO20 Administración Patrimonial
- S030 Tecnología de la información
- S040 Gestión de compras y tesorería
- S050 Gestión Financiera
- S060 Gestión Jurídica
- S070 Operar Centro Comercial Tradicional

El último proceso en mención se ha desarrollado a pesar de los alcances de la investigación, por ser un habilitador fundamental de la empresa para las operaciones de la misma

### **6.6.1. Operar Centro Comercial Tradicional (CCT)**

Las actividades relacionadas a la limpieza, el mantenimiento de la infraestructura, así como la seguridad son netamente operativos que se deben regir de acuerdo a planes desarrollados en el sub proceso Programar Objetivos.

La finalidad del sub proceso en mención, es ejecutar las diferentes actividades con los recursos asignados. En caso exista una emergencia se activará el plan de contingencia para asignarle mayor priorización.

Los inputs para este sub proceso son:

- Materiales Planificados
- Personal Habilitado
- Programa de Operación.

Los outputs para este proceso son:

- % de cumplimiento del Plan de Operaciones
- Informe de avance del Cumplimiento del Plan

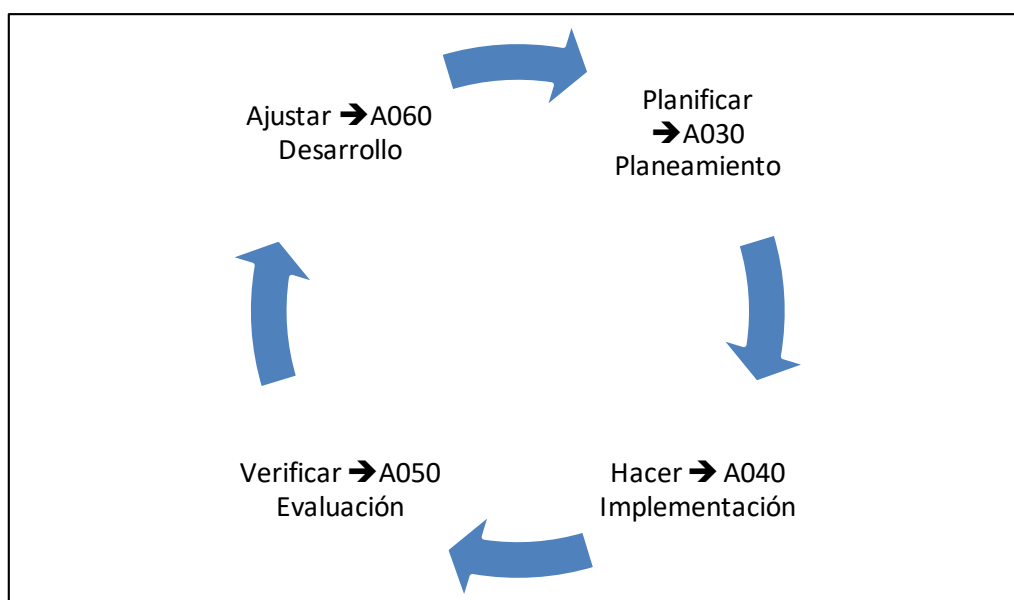
El sub proceso mencionado es detallado a través del diagrama de flujo S070 Operación de un CCT.

**Propuesta de Mejora:** realizar una lista de proveedores de emergencia accesible al personal de operaciones, para actuaciones inmediatas ante emergencias.

Analizar factibilidad de incrementar la iluminación en el CCT que actualmente opera Memoria JMC SAC.

### 6.8. Establecimiento de la mejora continua.

La estructura de procesos propuesta, es adecuada para establecer la mejora continua desde el nivel estratégico. En la siguiente figura se muestra la relación de los procesos con el ciclo PHVA.



**Figura 30.** Mejora continua de Memoria JMC SAC

La continua revisión de los datos, refleja las acciones de mejora que podrían ser implementadas. La mejora continua, más que una metodología debe ser expuesta como una ideología entendida por todo el personal de la empresa, de tal manera que cualquier miembro, pueda remitir al Coordinador de Organización y Procesos información, indicando al menos los siguientes datos:

- Objeto de la mejora
- Ámbito de aplicación (procesos en los que se va a implantar)
- Responsable de la implantación
- Plazos previstos

Seguidamente, el personal encargado efectuaría la mejora en contribución al desarrollo organizacional.



## CAPÍTULO VII: IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS

### 7.1. Identificación y descripción de indicadores

Para cada sub proceso establecido en el capítulo anterior, se ha identificado indicadores de calidad, eficiencia o tiempo. A continuación se describe cada uno de ellos por proceso.

#### 7.1.1. Indicadores del Proceso Estratégico.

**Tabla 15:** *Indicador Satisfacción del Cliente*

Satisfacción del Cliente	
Tipo	Calidad
Nombre	Satisfacción del Cliente
Definición	Indicador que mide el nivel de satisfacción del cliente una vez realizada la compra en el CCT. Sirve para conocer si el servicio prestado cumple con las expectativas del cliente, caso contrario establece acciones que reviertan la percepción. La toma de información, se realiza a través de la metodología Servqual, el cual será terciarizado. Fuente: Metodología Servqual.
Fórmula	$N.$ Satisfacción (Indicador terciarizado)
Frecuencia	Anual
Proceso / Sub proceso	Planeación Estratégica / Determinar Requerimientos del Servicio

**Tabla 16:** *Indicador Requerimientos atendidos*

Requerimientos atendidos	
Tipo	Calidad
Nombre	Requerimientos Atendidos
Definición	Indicador que mide la eficiencia en la atención de requerimientos identificados. En caso de atención los requerimientos serán agrupados para visualizarlos como objetivos de Área con un programa de ejecución. Fuente: Elaboración Propia
Fórmula	$\% Req. Atendidos = \frac{N^{\circ} Requerimientos\ atendidos}{N^{\circ} Requerimientos\ Identificados} \times 100\%$
Frecuencia	Anual
Proceso / Sub proceso	Planeación Estratégica / Determinar Requerimientos del Servicio

**Tabla 17:** Indicador coeficiente de Mejora QFD

Coeficiente de Mejora QFD	
Tipo	Calidad
Nombre	Cociente de mejora de QFD
Definición	Indicador que mide la brecha entre un competidor con características similares y nuestras. A través de la metodología QFD, se identifican los como de los competidores y el evaluador compara estas acciones con las nuestras, luego de una ponderación y razón se obtiene el coeficiente que se lee como el N° de veces que debemos mejorar para alcanzar al competidor. (Ejemplo: Coeficiente de mejora QFD =2, debemos mejorar 2 veces más de lo que somos para parecer al competidor). El cálculo ha sido realizado en el Capítulo VI Fuente: Metodología QFD Revelle J. & Morán J.
Fórmula	$N. Satisfacción = Coeficiente de Mejora QFD$
Frecuencia	Anual
Proceso / Sub proceso	Planeación Estratégica / Determinar Requerimientos del Servicio

**Tabla 18:** Indicador Cumplimiento de Planes

Cumplimiento de Planes	
Tipo	Eficiencia
Nombre	Cumplimiento de Planes
Definición	Indicador que mide la eficiencia en el cumplimiento de planes propuesto por área según los objetivos aprobados por presidencia. De tal manera que visualiza los potenciales problemas y tomar acción inmediata. Fuente: Elaboración Propia
Fórmula	$Cumplimiento Planes = \frac{N^{\circ} de Actividades Realizadas * 100\%}{N^{\circ} de Actividades Programadas}$
Frecuencia	Anual
Proceso / Sub proceso	Planeación Estratégica / Establecer y Seguir Objetivos

**Tabla 19:** Indicador Eficiencia del Presupuesto

Eficiencia del Presupuesto	
Tipo	Eficiencia
Nombre	Eficiencia del Presupuesto
Definición	Indicador que mide la eficiencia de la ejecución del presupuesto en el cumplimiento de planes propuesto por área según los objetivos aprobados por presidencia. De tal manera

	que visualiza los potenciales problemas y tomar acción inmediata en caso de cualquier desviación. Fuente: Elaboración Propia
Fórmula	$Eficiencia\ de\ Presupuesto = \frac{Presupuesto\ ejecutado * 100\%}{Presupuesto\ Planificado}$
Frecuencia	Mensual
Proceso / Sub proceso	Planeación Estratégica / Programar Objetivos

### 7.1.2. Indicadores del Proceso Operativo

**Tabla 20:** Indicador Índice de Rotación de Clientes

Índice de Rotación de Clientes	
Tipo	Calidad
Nombre	Índice de Rotación de Clientes
Definición	Indicador que mide el nivel de rotación de los clientes, es decir el promedio de las variaciones ocasionadas por la entrada y salida de clientes. El ratio nos ayuda a determinar la estabilidad del servicio. Fuente: Metodología José Castillo Aponte
Fórmula	$Indice\ Rotación = \frac{\frac{Clientes\ Nuevos + Ex\ Clientes}{2} \times 100\%}{\frac{Clientes\ inicio\ año + Clientes\ fin\ de\ año}{2}}$
Frecuencia	Trimestral
Proceso / Sub proceso	Atención de la Demanda / Gestionar Ventas

**Tabla 21:** Indicador de Tiempo de Reclutamiento

Tiempo de Reclutamiento	
Tipo	Tiempo
Nombre	Tiempo de Reclutamiento de un cliente
Definición	Indicador que mide el tiempo de ciclo que personal de la fuerza de ventas demora en cerrar una venta. Se usa para replantear formas o técnicas de venta en el mercado de alquiler de stands para el rubro comercial. Fuente: Elaboración Propia
Fórmula	$Tiempo\ de\ Reclutamiento = N^{\circ} días\ del\ ciclo\ de\ venta$
Frecuencia	Mensual
Proceso / Sub proceso	Atención de la Demanda / Gestionar Ventas

**Tabla 22:** *Índice de Morosidad*

Índice de Morosidad	
Tipo	Financiero
Nombre	Índice de Morosidad
Definición	Indicador que mide la morosidad producto de las cuentas impago de algunos clientes durante al mes. Además de medir nuestro nivel financiero, también puede medir el nivel de endeudamiento del cliente. Fuente: Memoria JMC SAC
Fórmula	$I. Morosida = \frac{\sum Deuda Vencida_1 + \dots Deuda Vencida_n}{Monto Facturado} \times 100\%$
Frecuencia	Mensual
Proceso / Sub proceso	Atención de la Demanda / Gestionar Ventas

**Tabla 23:** *Índice de Clientes Capacitados*

Índice de Clientes Capacitados	
Tipo	Calidad
Nombre	Índice de Clientes Capacitados
Definición	Indicador que mide el índice de los clientes que una vez firmado el contrato inician una capacitación sobre los beneficios y servicios que les brinda las operaciones de JMC SAC. Sirve para asegurarse que los clientes conozcan los servicios del CCT y puedan hacer uso del mismo.
Fórmula	$I. de Clientes Capacitados = \frac{N^{\circ} Clientes capacitados * 100\%}{N^{\circ} Clientes nuevos + N^{\circ} Clientes inicio año}$
Frecuencia	Mensual
Proceso / Sub proceso	Atención de la Demanda /Impulsar Ventas de Comerciantes

**Tabla 24:** *Reporte de Ventas de Comerciantes*

Reporte de Ventas de Comerciantes	
Tipo	Financiera
Nombre	Reporte de Ventas de Comerciantes
Definición	Indicador que mide la variación de las ventas de los comerciantes con respecto al periodo anterior. El indicador muestra si las actividades ejecutadas en el plan muestran resultados expresadas en variaciones positivas en las ventas de los comerciantes.

	<p>Nota: El indicador solo se tomará en campañas a través de tickets los cuales tienen información del monto de la venta realizada en campaña, y son canjeadas con un ticket para ingresar a sorteos diversos.</p> <p>Fuente: Memoria JMC SAC</p>
Fórmula	$Vent\ de\ Comerc. = (100) \left( \frac{Ventas\ de\ Comerciantes}{Ventas\ de\ comerciantes\ periodo\ anterior} - 1 \right)$
Frecuencia	Trimestral
Proceso / Sub proceso	Atención de la Demanda /Impulsar Ventas de Comerciantes

**Tabla 25:** Índice de Afluencia

Índice de Afluencia	
Tipo	Eficiencia
Nombre	Índice de Afluencia
Definición	<p>Indicador que mide la afluencia de clientes que existe en el CCT.</p> <p>Sirve para evaluar si el plan de Marketing es adecuado para incrementar las ventas de los comerciantes.</p> <p>Fuente Memoria JMC SAC</p>
Fórmula	$I.de\ Afluencia = (100) \left( \frac{Afluencia\ actual}{Afluencia\ del\ periodo\ anterior} - 1 \right)$
Frecuencia	Mensual
Proceso / Sub proceso	Atención de la Demanda /Impulsar Ventas de Comerciantes

**Tabla 26:** Índice de Contratos Observados

Índice de Contratos Observados	
Tipo	Calidad
Nombre	Índice de Contratos Observados
Definición	<p>El indicador identifica la relación entre clientes que no cumplen el reglamento de funcionamiento del CCT y el total de los comerciantes.</p> <p>Sirve para establecer controles adecuados para incrementar el cumplimiento del reglamento. El incumplimiento se materializa a través de cartas enviadas.</p> <p>Fuente: Elaboración Propia</p>
Fórmula	$Indice\ Cont.\ Obs. = \frac{N^{\circ}\ Cartas\ enviadas * 100}{Clientes\ nuevos + Clientes\ totales\ inicio}$
Frecuencia	Mensual

Proceso / Sub proceso	Atención de la Demanda/Impulsar Ventas de Comerciantes
-----------------------	--------------------------------------------------------

**Tabla 27:** *Tiempo Promedio de Atención al Cliente*

Tiempo Promedio de Atención al Cliente	
Tipo	Tiempo
Nombre	Tiempo Promedio de Atención al Cliente.
Definición	<p>El indicador mide el intervalo de tiempo desde que el usuario llena la solicitud para registrar su queja, reclamo o información y es registrada para su atención; hasta la respuesta del documento.</p> <p>Sirve para identificar la eficiencia de los procesos de atención al cliente que se ha establecido en la organización e identificar mejoras.</p> <p>Fuente: Elaboración propia</p>
Fórmula	$T.prom.de\ Atención = \# de\ días\ en\ la\ entrega\ de\ respuesta.$
Frecuencia	Mensual
Proceso / Sub proceso	Atención de la demanda/ Atender Cliente

**Tabla 28:** *Calidad de Respuesta*

Calidad de Respuesta	
Tipo	Calidad
Nombre	Calidad de Respuesta
Definición	<p>El indicador mide el porcentaje entre las solicitudes recibidas por el proceso de Atender al Cliente entre las que fueron recibidas.</p> <p>Sirve para identificar la capacidad de respuesta de la organización en cuanto a personas y procesos.</p> <p>Nota: en el formato de solicitud existe un apartado de calificación en escala Likert, debe ser llenado por el solicitante.</p>
Fórmula	$\%Calidad\ de\ Respuesta = \frac{\# Solicitudes\ atendidas\ favorablemente * 100}{\#Solicitudes\ recibidas}$
Frecuencia	Mensual
Proceso / Sub proceso	Atención de la demanda/ Atender Cliente

### 7.1.1. Indicadores del Proceso de Soporte.

**Tabla 29:** Resolución de Anomalías Detectadas

Resolución de Anomalía detectada	
Tipo	Calidad
Nombre	Resolución de Anomalía detectada
Definición	Indicador que mide la eficiencia en la resolución de anomalías detectadas en las inspecciones de mantenimiento y limpieza del CCT; así como también alguna anomalía de infraestructura. Sirve para medir nuestra eficiencia de respuesta ante una anomalía detectada. Fuente: Elaboración Propia
Fórmula	$\text{Indice de anomalías} = \frac{\# \text{Eficiencia de anomalías resuelta} * 100}{\# \text{Eficiencia de anomalías detectada}}$
Frecuencia	Mensual
Proceso / Sub proceso	Operar CCT/ Operación de un Centro Comercial Tradicional.

**Tabla 30:** Índice de incidencias

Índice de incidencias	
Tipo	Calidad
Nombre	Índice de incidencias
Definición	Indicador que mide la eficiencia en la resolución de incidencias detectadas en el CCT (Ejemplo; riñas entre comerciantes, robos, etc.). Sirve para medir la eficiencia en atención a problemas del día. Fuente: Elaboración Propia
Fórmula	$\text{Índice de incidencias} = \frac{\% \text{ incidencias resueltas} * 100}{\% \text{ incidencias detectadas}}$
Frecuencia	Mensual
Proceso / Sub proceso	Operar CCT/ Operación de un Centro Comercial Tradicional.

**Tabla 31:** Cuantificador de Seguridad

Cuantificador de Seguridad	
Tipo	Calidad
Nombre	Cuantificador de Seguridad
Definición	Indicador absoluto que costea el robo frustrado, es decir que fue evitado por el personal de vigilancia.

	Sirve para cuantificar la importancia del establecimiento de un sistema de seguridad en un CCT. Fuente: Indicador de gestión de seguridad Centros Comerciales Plaza Vea.
Fórmula	<i>Cuantificador de seguridad = Costo de la seguridad</i>
Frecuencia	Semestral
Proceso / Sub proceso	Operar CCT/ Operación de un Centro Comercial Tradicional.

## 7.2. Alineamiento del plan estratégico al Balanced Scorecard.

Según lo señalado en el marco teórico, el Balanced Scorecard se basa en cuatro ámbitos empresariales. En la Tabla N° 32 se ha tipificado cada objetivo estratégico propuesto según los ámbitos del BSC.

## 7.3. Contribución de los indicadores en el CMI.

Los objetivos propuestos en la tabla N°32 se encuentran alineados a las perspectivas de la metodología BSC. Para asegurar su cumplimiento los indicadores propuestos en el punto 7.1. Identificación y descripción de indicadores; también han sido alineados en el CMI. Seguidamente se detalla en la tabla 33 la interacción entre el objetivo propuesto y los indicadores asignados.

**Tabla 32.** Alineamiento de Objetivos al Balanced Scorecard.

Objetivos Estratégicos	Ambitos del BSC
OB1 Lograr la Rentabilidad del negocio mínima del 40%	Perspectiva Interna
OB2 Incrementar la facturación en un 15%	Perspectiva Financiera
OB3 Incrementar la Satisfacción al Cliente en un 65%	Perspectiva de Cliente
OB1 Lograr la Rentabilidad del negocio mínima del 40%	Perspectiva de innovación y aprendizaje organizacional



**Tabla 33.** Impactos de los indicadores en los objetivos propuestos alineados al BSC.

AMBITO	OBJETIVO	INDICADOR	IMPACTO
Interna	Lograr rentabilidad mínima del 40%	Tiempo de reclutamiento de clientes	Mayor captación de clientes, tiempo disponible por el reclutador.
		Calidad de Respuesta	Imagen institucional elevada ante el cliente inquilino, lo que lo convierte en un nivel mayor de calidad de servicio, en donde el precio es menos relevante que la calidad.
		Tiempo promedio de atención al cliente	
		Cuantificador de seguridad	
		Resolución de anomalías	Disminución de costos de operación, por mantenimiento preventivo
		Índice de incidencias	
		% de cumplimiento de planes	Incremento de cumplimiento de planes propuestos en la organización
Financiera	Incrementar la facturación en un 15%	Eficiencia del presupuesto	Avance en el cumplimiento de los planes presupuestados para lograr retorno.
		Índice de Morosidad	Disminución del índice de morosidad que impacta en el ingreso neto.
Cliente	Incrementar la satisfacción del cliente en 65%	Satisfacción del cliente	Impactos en la mejora de procesos para la atención al cliente
		Requerimientos atendidos	
		Índice de rotación de clientes	Incremento de la percepción de sostenibilidad por parte del cliente inquilino en el CCT
		Índice de contratos observados	Identificación de clientes inquilinos no alineados a la imagen institucional del CCT
Innovación aprendizaje organizacional	Lograr rentabilidad mínima del 40%	Índice de clientes capacitados	Incremento de la rentabilidad de la organización involucrada en la rentabilidad del cliente inquilino, el cual debe estar capacitado y monitoreado según praxis de lo difundido,
		Reporte de Ventas de Comerciantes	
		Índice de Afluencia	Incremento de visitas según praxis de capacitaciones.
		Cociente de mejora de QFD	Disminución de la brecha identificada bajo la herramienta QFD.

#### 7.4. Alineamiento de planes por área al plan estratégico.

La tabla N° 34, se encuentran los objetivos organizados según los ámbitos del Balanced Scorecard, cada perspectiva tiene un peso del 25% se ha asignado pesos a cada objetivo estratégico dentro de la perspectiva en la que se encuentra y a los proceso que facilita el objetivos, los valores han sido colocados según el impacto que generan. Luego se detalla el proceso que gestionará los resultados de cada objetivo a través del cumplimiento del procedimiento ejecutado por un responsable.

Seguidamente, se detalla el indicador asociado señalando la frecuencia de medición. La presente investigación propone dos parámetros para cada indicador; dato meta y dato crítico; esta tipología, ayuda a la gerencia a identificar anomalías que retrasen el cumplimiento de sus objetivos, y puedan tomar decisiones en tiempo real. Según el funcionamiento actual de la organización se ha asignado valores para los parámetros meta y crítico, lo ideal es que los valores cambien a medida que los procesos implementados se vuelvan cada vez más eficientes.

Para el control y evaluación de la tabla se sugiere agregar columnas al lado izquierdo con el encabezamiento de la fecha de revisión y así obtener un panorama en tiempo real de toda la empresa, recordemos que los indicadores propuestos son operativos, los cuales anticipan a la empresa a eventos favorables o no, de tal manera que pueden realizar cambios reduciendo sus posibilidades de error.

		Fecha 1	Fecha N
Perspectiva Financiera	Meta		
	Crítico		
	Real		
Perspectiva Interna	Meta		
	Crítico		
	Real		
Perspectiva Cliente	Meta		
	Crítico		
	Real		
Perspectiva Innovación, Mejora y Aprendizaje	Meta		
	Crítico		
	Real		

**Figura 31.** Propuesta de Uso de la matriz de Balanced Scorecard.

Tabla 34. Balance Scorecard Memoria JMC SAC

ÁMBITO	OBJETIVO	PROCESO	PESO	ÁREA RESPONSA BLE E	SUBPROCESO	INDICADOR	FÓRMULA	Frecu encia	LIMITES	METAS (propuesta)	HISTORIAL IND.						
INTERNA	Lograr rentabilidad mínima del 40%	Atención de la Demanda	30%	Área Comercial	Tiempo de reclutamiento de clientes	= TC ( # días)	TRC= # de días del ciclo de venta Fuente: Elaboración Propia	Mensu al	Meta	<5 días	>10 días						
				Área de Operaciones	Calidad de Respuesta	= CR/ SR *100 %	CR = Casos Resueltos Favorablemente SR = Solicitudes recibidas Nota: en el formato de solicitud existe un apartado de calificación en escala Likert, debe ser llenado por el solicitante. Fuente: Elaboración Propia	Mensu al	Crítico	>5 días	Nuevo						
									Meta	>80%							
									Crítico	<50%							
				Área de Operaciones	Tiempo promedio de atención al cliente	= TR (# días)	TER = # días de entrega de respuesta Fuente: Elaboración Propia	Mensu al	Meta	<3	Nuevo						
									Crítico	>5							
		Operar Centro Comercial	30%	Área de Operaciones	Resolución de anomalías Índice de incidencias Cuantificador de seguridad	= ER / ED *100%	ER = # anomalías resueltas de la última inspección de mantenimiento. ED = # anomalías detectadas en la inspección de mantenimiento Fuente: Elaboración Propia	Mensu al	Meta	>80%	Nuevo						
									= IR / IT * 100	IR = Incidencia frustrada/ incidencias totales Fuente: Elaboración Propia		Mensu al	Meta	>80%	Nuevo		
													= CS (S/.)	CS = Costo de Seguridad Fuente: Indicador de gestión de seguridad Centros Comerciales Plaza Vea.		Semes tral	Meta
									Crítico	<50%							
Planeación Estratégica	40%								Comité de Gerencia	% de cumplimiento de planes		= AE/AP * 100%	AE = #actividades ejecutadas AP # actividades planificadas * 100% Fuente: Elaboración Propia	Anual	Meta	>80%	Nuevo
															Crítico	<50%	
FINANCIERA	Incrementar la facturación en un 15%	Planeación Estratégica	50%	Sub Gerencia	Eficiencia del presupuesto	=PE / PP *100	PE = Presupuesto ejecutado (S/.) PP = Presupuesto planificado (S/.) Fuente: Elaboración Propia	Mensu al	Meta	>80%	Revisión sin indicador						
									Crítico	<50%							
		Atención de la Demanda	50%	Área Comercial	Índice de Morosidad	$= \frac{\sum (DV1+DV2+.....+DVn)}{MF * 100}$	DV= $\sum$ Deuda vencida de inquilino MF= Monto facturado (S/.) * 100% Fuente: Memoria JMC SAC	Mensu al	Meta	<3%	>2.8						
Crítico	>4%																
CLIENTE	Incrementar la satisfacción del cliente en 65%	Planeación Estratégica	30%	Área Comercial	Satisfacción del cliente Requerimientos atendidos	Resultados a través de encuestas	- Metodología QFD Fuente: Metodología QFD Revelle J. & Morán J. - ServQual Fuente: Metodología ServQual	Anual	Meta	60%	50% (última encuesta)						
									Crítico	50%							
						= RO/ RI *100	RO= Requerimientos de cliente - inquilino convertidos a objetivos RI = Requerimientos de cliente - inquilino identificados a satisfacer Fuente: Elaboración Propia	Anual	Meta	65%	Nuevo						
									Crítico	50%							
		Atención de la Demanda	40%	Área Comercial	Índice de rotación de clientes	$=((CN + EC)/2 *100) / (Ct+Cn/2)$	CN = Clientes Nuevos CR = Ex Cliente Ct= Clientes totales al inicio del año. Cn= Clientes totales a fin de año. Fuente: Metodología José Castillo Aponte	Trimes tral	Meta	<2%	Revisión sin indicadores						
									Crítico	>5%							
Atención de la Demanda	40%	Área de Operaciones	Índice de contratos observados	= CA / (Ct+Cn)	CA = # cartas por incumplimiento del reglamento Ct= Clientes totales al inicio del año. Cn= Clientes totales a fin de año. Fuente: Elaboración Propia	Mensu al	Meta	<10%	15% Aprox. Revisión sin indicador								
							Crítico	>10%									
INNOVACIÓN APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	Lograr rentabilidad mínima del 40%	Atención de la Demanda	50%	Área de Operaciones	Índice de clientes capacitados Reporte de Ventas de Comerciantes Índice de Afluencia	$= (CC / (CN +Ct)) * 100$	CC = Clientes Capacitados CN = Clientes Nuevos Ct = Clientes totales al inicio del año Fuente: Elaboración Propia	Mensu al	Meta	>70%	<30%						
									Crítico	<60%							
						$= 100\% (TPn/ TPp) -1$	TPn= Ticket promedio de venta TPp= Ticket promedio de venta del año anterior Fuente: Memoria JMC SAC Nota: Los tickets tienen información del monto de la venta realizada en campaña, y son canjeadas con un ticket para ingresar a sorteos diversos.	Trimes tral	Meta	>6%	Nuevo						
									Crítico	<3%							
						$= 100\% (TAn/ TAp) -1$	TAn= # Ticket promedio de venta TAp= #Ticket promedio de venta del año anterior Fuente: Memoria JMC SAC	Mensu al	Meta	>10%	>5%						
									Crítico	<3%							
		Planeación Estratégica	50%	Área Comercial	Cociente de mejora de QFD	QFDc	Cociente QFD Fuente: Metodología QFD Revelle J. & Morán J.	Anual	Meta	<1.5	Nuevo						
Crítico	>2.5																

## CAPÍTULO VIII: AUDITORIA DE PROCESOS

### 8. 1. Metodología para la auditoria de procesos.

#### 8.1.1. Enfoque

La Auditoria de procesos, debe ir prolongándose a medida que existan buenos resultados, sin embargo la profundidad de la revisión deberá ser siempre mayor. Para ello, es importante establecer enfoques aleatorios para cada auditoria. En el caso de Memoria JMC SAC, según el procedimiento A053 Auditoria de Procesos, la evaluación se realizará bimestralmente, de este modo se puede tener seis enfoques en el año. Se propone alinear el enfoque de la auditoria con los Objetivos Estratégicos establecidos. Los demás procesos también serán revisados de acuerdo a los ámbitos del BSC, es recomendable variar el orden de revisión entre una auditoria y otra.

#### 8.1.1. Plan de Auditoria

**Tabla 35.** *Plan de Auditoria.*

<b>Criterios</b>	<b>1° Bimestre</b>	<b>2° Bimestre</b>	<b>3° Bimestre</b>	<b>4° Bimestre</b>	<b>5° Bimestre</b>	<b>6° Bimestre</b>
<b>Orden de revisión</b>	Finanzas	Interna	Cliente	Innovación, Mejora y Aprendizaje	Cliente	Interna
	Cliente	Innovación, Mejora y Aprendizaje	Interna	Finanzas	Innovación, Mejora y Aprendizaje	Finanzas
	Innovación, Mejora y Aprendizaje	Finanzas	Innovación, Mejora y Aprendizaje	Cliente	Finanzas	Cliente
<b>Enfoque</b>	OB1/ OB3	OB1 / OB2	OB1 /OB2/OB3	OB1 / OB3	OB1/ OB3	OB1/OB2/ OB3

### 8.2. Diagnóstico de la auditoría.

Cuando se realiza auditoria, se inicia con un problema que va afectando a cada proceso, de tal manera que se demuestra la madurez de la empresa y

sus procesos para enfrentar anomalías del servicio. Como se explicó en el marco referencial, la hoja de ruta de Michael Hammer, es conocida por los criterios de evaluación que sugiere. A continuación se detalla el modelo de las matrices Facilitadores y Capacidades.

### 8.3. Dictamen de Auditoria.

Una vez terminado la revisión, el auditor realizará un informe llamado “Dictamen de Auditoria”, en él plasmará los datos generales, los participantes, los objetivos de la auditoria, un resumen ejecutivo haciendo énfasis si hubo algún cambio estructural en la organización y conclusiones sobre el proceso. En esta última parte se detallará los puntos fuertes como organización, las oportunidades de mejora, las observaciones y el cuadro de no conformidades. Una no conformidad, significa el incumplimiento de alguna actividad que perjudica todo el proceso de manera significativa, por ende es necesario iniciar su tratamiento de resolución y prevención.

### 8.4. Plan de acción correctiva.

El tratamiento de una no conformidad se inicia con el análisis causa – raíz, pues dar solución al origen del problema, asegura su prevención hacia una eventual aparición en el futuro. Los planes de acción correctiva varían entre una empresa y otra, para Memoria JMC SAC, se propone armar un plan como se muestra en la siguiente tabla.

NC	Descripción (Según dictamen)	Responsable y fecha de solución	Estudio de causas	Accion correctiva	Evidencias de solución

**Tabla 36.** *Propuesta de Plan de Acción Correctiva para Memoria JMC SAC*

Finalmente el registro de las no conformidades debe plasmarse en un cuadro de seguimiento de status, es decir si se encuentra desatendida, en proceso de cierre o finalizada.

**Tabla 37. Hoja de ruta para Auditoría – Facilitadores. Hammer M. (2007) La Auditoría de Proceso. Harvard Business Review.**

		P-1	P-2	P-3	P-4	P-1	P-2	P-3	P-4
Diseño	Propósito	El proceso no se ha diseñado de punta a cabo. Los ejecutivos utilizan el diseño que venía rigiendo como contexto para la mejora del desempeño funcional.	El proceso se ha rediseñado completamente para mejorar su desempeño.	El proceso se ha diseñado para ajustarse a otros procesos de la empresa y a sus sistemas de TI a fin de optimizar el desempeño de la empresa.	El proceso se ha diseñado para ajustarse a los procesos de los clientes y los proveedores a fin de optimizar el desempeño interempresa.				
	Contexto	Se han identificado los insumos, productos, proveedores y clientes del proceso.	Las necesidades de los clientes del proceso son conocidas y hay acuerdo sobre ellas.	El responsable del proceso y los responsables de los otros procesos con los que interactúa el proceso han definido sus expectativas mutuas de desempeño.	El responsable del proceso y los responsables de los procesos de los clientes y proveedores con los que interactúa el proceso han definido sus expectativas mutuas de desempeño.				
	Documentación	La documentación del proceso es principalmente funcional, pero identifica las interconexiones entre las organizaciones involucradas en ejecutar el proceso.	Hay documentación completa del diseño del proceso	La documentación del proceso describe las interacciones del proceso con otros procesos, y sus expectativas respecto a éstos, y vincula al proceso con el sistema y con la arquitectura de datos de la empresa.	Una representación electrónica del diseño del proceso apoya su desempeño y gestión, y permite analizar los cambios ambientales y las reconfiguraciones de proceso.				
Ejecutores	Conocimiento	Los ejecutores pueden dar nombre al proceso que ejecutan e identificar los indicadores clave de su desempeño.	Los ejecutores pueden describir el flujo global del proceso; cómo su trabajo afecta a los clientes a otros empleados del proceso y el desempeño del proceso; y los niveles de desempeño reales y requeridos.	Los ejecutores están familiarizados tanto con los conceptos fundamentales de negocios como con los impulsores del desempeño de la empresa, y pueden describir cómo afecta su trabajo a otros procesos y al desempeño de la empresa.	Los ejecutores están familiarizados con las tendencias en el sector de la empresa y pueden describir cómo afecta su trabajo al desempeño interempresa.				
	Destrezas	Los ejecutores son diestros en técnicas de resolución de problemas y de mejora de procesos.	Los ejecutores son diestros en trabajo en equipo y en gestionarse personalmente	Los ejecutores son diestros en la toma de decisiones de negocios	Los ejecutores tienen capacidades de gestión e implementación del cambio.				
	Conducta	Los ejecutores profesan cierta lealtad al proceso pero deben máxima lealtad a su función.	Los ejecutores tratan de seguir el diseño del proceso, ejecutarlo correctamente y trabajar en formas que permitan a otras personas que ejecutan el proceso hacer eficazmente su trabajo.	Los ejecutores se esfuerzan por asegurarse de que el proceso entregue los resultados necesarios para lograr las metas de la empresa	Los ejecutores buscan señales de que el proceso debería cambiar y proponen mejoras al proceso.				
Responsable	Identidad	El responsable del proceso es una persona o grupo encargado informalmente de mejorar el desempeño del proceso.	Los líderes de la empresa han creado un papel oficial de responsable del proceso y han colocado en ese puesto a un alto ejecutivo con influencia y credibilidad.	El responsable da máxima prioridad al proceso en términos de asignación de tiempo, preocupación y metas personales.	El responsable es miembro de la unidad de más alto rango en la toma de decisiones de la empresa.				
	Actividad	El responsable identifica y documenta el proceso, lo comunica a todos los ejecutores y patrocina pequeños proyectos de cambio.	El responsable comunica las metas del proceso y una visión de su futuro, patrocina esfuerzos de rediseño y mejora, planifica su implementación y se asegura de que se cumpla el diseño del proceso.	El responsable colabora con otros responsables de proceso para integrar procesos y lograr las metas de la empresa.	El responsable desarrolla un plan estratégico de extensión del proceso, participa en planificación estratégica a nivel de empresa y colabora con sus contrapartes que trabajan donde clientes y proveedores para patrocinar iniciativas interempresa de rediseño de proceso				
	Autoridad	El responsable hace lobby por el proceso, pero solamente puede alentar a los ejecutivos funcionales a hacer cambios.	El responsable puede reunir a un equipo de rediseño de proceso e implementar el nuevo diseño y tiene cierto control sobre el presupuesto de tecnología para el proceso.	El responsable controla los sistemas de TI que apoyan el proceso y cualquier proyecto que cambie el proceso, y tiene cierta influencia sobre las asignaciones y evaluaciones de personal así como sobre el presupuesto del proyecto.	El responsable controla el presupuesto del proceso y ejerce fuerte influencia sobre las asignaciones y la evaluación de personal.				
Infraestructura	Sistemas de Información	El proceso es apoyado por sistemas fragmentados de TI.	El proceso es apoyado por un sistema de TI creado a partir de componentes funcionales.	El proceso es apoyado por un sistema integrado de TI, diseñado teniendo en mente el proceso y adhiriendo a los estándares de la empresa.	El proceso es apoyado por un sistema de TI con arquitectura modular, que se adhiere a los estándares del sector para la comunicación interempresa.				
	Sistemas de RRHH	Los ejecutivos funcionales recompensan el logro de excelencia funcional y la resolución de problemas funcionales en un contexto de proceso.	El diseño del proceso impulsa los roles, las descripciones de cargo y los perfiles de competencias. La capacitación se basa en documentación de proceso.	Los sistemas de contratación, desarrollo, reconocimiento y recompensa enfatizan las necesidades y los resultados del proceso, y los equilibran con las necesidades de la empresa.	Los sistemas de contratación, desarrollo, recompensa y reconocimiento refuerzan la importancia de la colaboración intra e interempresarial, el aprendizaje personal y el cambio organizacional				
Indicadores	Definición	El proceso tiene ciertos indicadores básicos de costo y calidad.	El proceso tiene indicadores de extremo a extremo derivados de los requerimientos de los clientes	Los indicadores del proceso, así como los indicadores entre procesos, se han derivado de las metas estratégicas de la empresa.	Los indicadores del proceso se han derivado de metas interempresariales.				
	Usos	Los ejecutivos usan los indicadores del proceso para monitorear su desempeño, identificar las causas fundamentales de desempeño defectuoso e impulsar mejoras funcionales	Los ejecutivos usan los indicadores del proceso para comparar su desempeño con los benchmarks, el desempeño mejor en su clase y las necesidades de los clientes, y para fijar objetivos de desempeño.	Los ejecutivos presentan los indicadores a los ejecutores de proceso para motivar y crear conciencia. Usan tableros basados en indicadores para la gestión cotidiana del proceso.	Los ejecutivos revisan y actualizan regularmente los indicadores y objetivos del proceso y los usan al planificar la estrategia de la empresa.				




**Criterios de evaluación**

- Cierta en gran medida
- Cierta en algún grado
- En gran medida no cierta

**Tabla 38. Hoja de ruta para Auditoría – Facilitadores. Hammer M. (2007) La Auditoría de Proceso. Harvard Business Review.**

		E-1	E-2	E-3	E-4	E-1	E-2	E-3	E-4
Liderazgo	Conciencia	La alta gerencia de la empresa reconoce la necesidad de mejorar el desempeño operativo pero tiene sólo una comprensión limitada del poder de los procesos de negocios.	Al menos un alto ejecutivo entiende profundamente el concepto de proceso de negocios, cómo puede utilizarlo la empresa para mejorar el desempeño y qué implica implementarlo.	La alta gerencia ve la empresa en términos de proceso y ha desarrollado una visión de la empresa y de sus procesos.	La alta gerencia ve su propio trabajo en términos de proceso y percibe la gestión de procesos no como un proyecto sino como una forma de gestionar el negocio.				
	Alineamiento	Los líderes del programa de procesos están en los mandos medios.	Un alto ejecutivo ha tomado el liderazgo y la responsabilidad del programa de procesos.	Hay un fuerte alineamiento en el equipo de altos ejecutivos respecto al programa de procesos. También hay una red de personas en toda la organización que ayuda a promover las iniciativas de proceso.	La gente en toda la organización muestra entusiasmo por los procesos y desempeña papeles de liderazgo en las iniciativas de proceso.				
	Conducta	Un alto ejecutivo respalda e invierte en una mejora operativa	Un alto ejecutivo ha fijado públicamente metas de desempeño y está dispuesto a comprometer recursos, hacer cambios profundos y eliminar obstáculos para lograr esas metas.	Los altos ejecutivos trabajan como equipo, gestionan la empresa mediante sus procesos y participan activamente en el programa de proceso.	La alta gerencia realiza sus propios trabajos como procesos, centran la planificación estratégica en procesos y desarrollan nuevas oportunidades de negocios basándose en procesos de alto desempeño.				
	Estilo	La alta gerencia ha empezado a pasar desde un estilo jerárquico, de arriba hacia abajo, hacia un estilo abierto y cooperativo.	El alto ejecutivo que dirige el programa de proceso es apasionado por la necesidad de cambio y por el proceso como herramienta clave para el cambio.	La alta gerencia ha delegado control y autoridad a los responsables y ejecutores de procesos.	La alta gerencia ejerce liderazgo mediante visión e influencia, y no por mandato y control.				
Cultura	Trabajo en equipo	El trabajo en equipo es enfocado en proyectos ocasionales y atípicos	La empresa usa comúnmente equipos interfuncionales de proyecto para esfuerzos de mejora.	El trabajo en equipo es la norma entre los ejecutores de procesos y es corriente entre los ejecutivos.	El trabajo en equipo con clientes y proveedores es habitual.				
	Foco en el cliente	Existe una creencia generalizada de que el foco en el cliente es importante, pero una limitada percepción de lo que eso significa. También hay incertidumbre y conflicto respecto a cómo satisfacer las necesidades del cliente.	Los empleados se percatan de que el propósito de su trabajo es brindar un extraordinario valor al cliente.	Los empleados entienden que los clientes demandan excelencia uniforme y una experiencia sin sobresaltos.	Los empleados se enfocan en colaborar con los socios comerciales para satisfacer las necesidades de los clientes finales.				
	Responsabilidad	Los ejecutivos tienen responsabilidad por los resultados.	El personal de primera línea empieza a asumir responsabilidad por los resultados.	Los empleados se sienten responsables por los resultados de la empresa.	Los empleados experimentan un sentido de misión en servir a los clientes y lograr un mejor desempeño.				
	Actitud hacia el cambio	La organización acepta cada vez más la necesidad de hacer cambios modestos.	Los empleados están listos para un cambio significativo en la forma de hacer el trabajo.	Los empleados están listos para el cambio multidimensional.	Los empleados reconocen el cambio como inevitable y lo adoptan como un fenómeno regular.				
Experticia	Gente	Un reducido grupo de personas tiene un profundo aprecio por el poder de los procesos.	Un grupo de expertos tiene destrezas de rediseño e implementación de procesos, gestión de proyectos, comunicaciones y gestión del cambio.	Un grupo de expertos tiene destrezas de gestión de cambio en gran escala y transformación corporativa.	Muchas personas con destrezas en rediseño e implementación de procesos, gestión de proyectos, gestión de programas y gestión del cambio, se encuentran en toda la organización. También existe un proceso formal para desarrollar esa base de destrezas.				
	Metodologías	La empresa usa una o más metodologías para resolver problemas de ejecución y hacer mejoras incrementales de proceso.	Los equipos de rediseño de proceso tienen acceso a metodología básica para rediseñar procesos.	La empresa ha desarrollado y estandarizado un sistema formal para rediseño de procesos y lo ha integrado a un sistema de mejora de procesos.	La gestión de proceso y el rediseño de procesos se han convertido en competencias básicas, y forman parte de un sistema formal que incluye examen del ambiente, planificación del cambio, implementación e innovación centrada en procesos.				
Gobernabilidad	Modelo de procesos	La empresa ha identificado algunos procesos de negocios.	La empresa ha desarrollado un modelo completo de proceso de la empresa y la alta gerencia lo ha aceptado.	El modelo de proceso de la empresa se ha comunicado en toda la organización, se usa para impulsar la priorización de proyectos y está vinculado con tecnologías y arquitecturas de datos a nivel de empresa.	La gestión de proceso y el rediseño de procesos se han convertido en competencias básicas, y forman parte de un sistema formal que incluye examen del ambiente, planificación del cambio, implementación e innovación centrada en procesos.				
	Responsabilidad	Los ejecutivos funcionales son responsables por el desempeño, y los ejecutivos de proyecto por los proyectos de mejora.	Los responsables de proceso se responsabilizan por los procesos individuales y un comité ejecutivo es responsable por el progreso general en sus procesos de la empresa.	Los responsables de proceso comparten responsabilidad por el desempeño de la empresa.	Un consejo de proceso funciona como el más alto ente ejecutivo, los ejecutores comparten responsabilidad por el desempeño de la empresa, la que ha establecido comités ejecutivos con clientes y proveedores para impulsar el cambio de proceso interempresa.				
	Integración	Uno o más grupos promueven y apoyan diferentes técnicas de mejora operativa.	Un grupo coordinador informal proporciona la necesaria gestión de programas mientras que un comité ejecutivo asigna recursos para proyectos de rediseño de proceso.	Una oficina formal de gestión de programa, dirigida por un jefe de proceso, coordina e integra todos los proyectos de proceso y un consejo de proceso gestiona los problemas de integración entre procesos. La empresa gestiona y despliega en forma integrada todas las técnicas y herramientas de mejora de proceso.	Los responsables de proceso trabajan con sus contrapartes en las empresas clientes y proveedoras para impulsar la integración interempresa de procesos.				

### Criterios de evaluación

-  Cierta en gran medida
-  Cierta en algún grado
-  En gran medida no cierta

## **CAPÍTULO IX: EVALUACIÓN ECONÓMICA**

### **9.1. Situación actual de la rentabilidad**

Actualmente, Memoria JMC SAC tiene una rentabilidad del 33% manteniéndose estable por casi dos años, sin embargo existe incrementos de problemas legales, y un índice de morosidad reactivo; es decir el cliente – inquilino es sensible a cualquier acción que realice la operadora y esto se refleja en las variaciones del índice de morosidad.

Para la Tabla N°39: Flujo actual, se ha tomado datos reales de índices de morosidad, y los montos que se deja de percibir por aquellos clientes – inquilinos que se encuentran en juicio, como se muestra, el número de stands involucrados en procesos legales se ha ido incrementando durante el 2016 y si se mantiene la tendencia a finales del 2017 se habrá duplicado el número de procesos legales, disminuyendo aún más la rentabilidad de la empresa. Todos los factores en mención han disminuido la facturación de la empresa. (Tabla 40).

### **9.2. Detalle del flujo de caja actual**

Para el caso de empresas inmobiliarias como Memoria JMC SAC, existen los siguientes costos y gastos.

Costo de la Venta: comprenden principalmente: la depreciación del edificio, el seguro del inmueble, los sueldos del personal de mantenimiento, limpieza y vigilancia, el mantenimiento de los activos (ascensor, bomba de agua, grupo electrógeno, canales fluviales, techos, puertas, barandas, pisos, servicios generales, entre otros).

Los gastos administrativos comprenden las planillas del personal administrativo, incluyendo los gastos de representación, capacitaciones, alquileres de oficinas y pago de servicio básicos de oficinas administrativas.

Los gastos de la venta comprenden gastos notariales, asesorías diversas para el cliente – inquilino, seguros de caja chica, planilla del personal de Marketing y Cobranza.



**Tabla 39: Flujo Actual**

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Ene-17
Ventas	239900	236750	241900	242200	239600	239000	242650	239825	237000	240425	241150	242500	235000
Costo de Ventas	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30001	30002	30003	30004	30005	30005
Utilidad Bruta	269900	266750	271900	272200	269600	269000	272650	269826	267002	270428	271154	272505	265005
Gastos Administrativos	88000	88000	88000	88000	88000	88000	88000	88000	88000	88000	88000	88000	88000
Gastos de Ventas	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000
Utilidad Operativa	102000	102000	102000	102000	102000	102000	102000	102000	102000	102000	102000	102000	102000
Gastos Financieros	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20001	20002	20003	20004	20005	20005
Utilidad Antes de Imp.	87900	84750	89900	90200	87600	87000	90650	87823	84996	88419	89142	90490	82990
Impuestos a la Renta	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7001	7002	7003	7004	7005	7005
Utilidad Neta	80900	77750	82900	83200	80600	80000	83650	80822	77994	81416	82138	83485	75985
Rentabilidad	33.72%	32.84%	34.27%	34.35%	33.64%	33.47%	34.47%	33.70%	32.91%	33.86%	34.06%	34.43%	32.33%

**Tabla 40: Gastos que afectan la facturación**

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Ene-17
Morosidad	3.04%	4.30%	2.24%	2.12%	2.66%	2.90%	1.44%	2.57%	2.20%	0.83%	0.54%	0.00%	3.00%
Juicio	2500	2500	2500	2500	3750	3750	3750	3750	7500	7500	7500	7500	7500
Número de stands	2				3				6		6		

**Tabla 41** *Propuesta de Costos*

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Ene-18
Ventas	235000	235000	235000	238750	238750	238750	240000	240000	240000	241250	253375	253375	253375
Costo de Ventas	27000	27000	27000	27000	27000	27000	27000	27000	27000	27000	27000	27000	27000
Utilidad Bruta	262000	262000	262000	265750	265750	265750	267000	267000	267000	268250	280375	280375	280375
Gastos Administrativos	80000	80000	80000	80000	80000	80000	80000	80000	80000	80000	80000	80000	80000
Gastos de Ventas	8000	8000	8000	8000	7500	7500	7500	7500	6800	6800	6800	6500	6500
Utilidad Operativa	88000	88000	88000	88000	87500	87500	87500	87500	86800	86800	86800	86500	86500
Gastos Financieros	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000
Utilidad Antes de Impuestos	100000	100000	100000	103750	104250	104250	105500	105500	106200	107450	119575	119875	119875
Impuestos a la Renta	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000
Utilidad Neta	93000	93000	93000	96750	97250	97250	98500	98500	99200	100450	112575	112875	112875
Rentabilidad	39.57%	39.57%	39.57%	40.52%	40.73%	40.73%	41.04%	41.04%	41.33%	41.64%	44.43%	44.55%	44.55%

**Tabla 42:** *Gastos que afectarían las ventas*

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Ene-18
Morosidad	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%
Juicio	7500	7500	7500	3750	3750	3750	2500	2500	2500	1250	1250	1250	1250
# stand	6			3			2			1			

### **9.3. Propuestas de mejora de costos**

Según la Tabla 41 Propuesta de Costos, se ha considerado la disminución de gastos administrativos de acuerdo a la propuesta de reorganización (salida del Gerente Comercial, por un Jefe Comercial con disminución del 50% del sueldo), la salida del personal de mensajería, y también la Asesora Comercial, lo que contribuye a una disminución del 10%.

También se visualiza la reducción del 10% en costo de venta, debido a un mejor manejo de planificación de actividades para el mantenimiento lo que nos brinda la oportunidad de realizar negociaciones con proveedores y no tener excedentes por emergencias. Por último se observa una disminución progresiva en relación al número de clientes – inquilinos que se encuentran en proceso legal, estos son los gastos de la venta que pertenecen a la consultoría legal. Es decir si el modelo propuesto es implementado y controlado, con las propuestas mencionadas, la rentabilidad de la empresa incrementa levemente, hasta en un 5% durante el año.

### **9.4. Propuesta de mejora por procesos**

En el Capítulo VI, se detallaron mejoras encontradas a medida que se describía el proceso, estas han sido recogidas y aterrizadas a un presupuesto real. En la Tabla 46, se detalla los montos por cada propuesta según los procesos definidos.

### **9.5. Análisis VAN**

De acuerdo a la inversión detallada, se ha calculado el VAN, para un periodo de 12 meses, concluyendo que el proyecto es viable con una tasa del 14% y además aseguramos el incremento de alquiler en un 10%, una vez instala todas las mejoras. La tabla 43, muestra los resultados del VAN en positivo, dando la factibilidad para aprobar la propuesta.



**Tabla 46:** *Detalle de los costos de cada propuesta por procesos*

<b>Proceso</b>	<b>Subproceso</b>	<b>Propuesta</b>	<b>Descripción</b>	<b>Monto</b>
Planeación Estratégica	A010 Determinar requerimientos del Mercado	Investigación de mercado	Comprende investigación de mercado externa e interna para medir el nivel de satisfacción	10000
Atención de la Demanda	C030 Impulsar Ventas de Comerciantes	Premiación de comerciantes	Monto asignado por apertura del programa de premiación de comerciantes, (cena de compartir).	1500
Planeación Estratégica	A030 Programación de Objetivos	Talleres Cultura Organizacional	Contratación de consultoría para fortalecer capacidades organizacionales.	5000
Atención de la Demanda	C020 Atender al Cliente	Base de datos	Copra de licencia de software, para Base de Datos y acceder a consultas de status.	15000
Atención de la Demanda	C030 Impulsar Ventas de Comerciantes	Tablet	Automatizar el cumplimiento del reglamento y registro de incidencias.	500
Atención de la Demanda	C030 Impulsar Ventas de Comerciantes	Visor digital	Automatizar el control de asistencia.	2000
Proceso de Soporte	S070 Operar Centro Comercial Tradicional	Iluminación (infraestructura)	Mejorar infraestructura visualmente (costo de cielo raso S/. 65 x m2)	65000
			<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>99000</b>

## CONCLUSIONES

**Primero.-** Se ha diseñado una estructura organizacional adecuada para mantener al cliente satisfecho a través de los procesos estratégicos y operativos modelados con diagramas de flujo e indicadores. Adicionalmente, se han detectado mejoras por cada proceso.

**Segundo.-** Se ha identificado que la operación del Centro Comercial como tal (manejo de la seguridad, mantenimiento y limpieza) no es un proceso operativo, porque no genera una rentabilidad directa, más bien sirve de soporte para el correcto funcionamiento del CCT. A pesar que el alcance de la investigación solo contempla procesos estratégicos y operativos, se ha desarrollado el subproceso Operar CCT, como propuesta para el correcto soporte en las operaciones que se desarrollan.

**Tercero.-** El modelo tradicional de Memoria JMC SAC, no consideraba la opinión del cliente – inquilino, pues durante sus 23 años de funcionamiento, la popularidad del CCT era tal, que su ocupabilidad nunca bajaba del 100%. La metodología QFD, es un medio para obtener los requerimientos del cliente, de tal manera que la organización se adecue al servicio que el mismo cliente ha modelado y desea obtener. Al desarrollar la herramienta QFD, se obtuvo que el cociente de mejora es de 2.23; lo que significa que se necesita mejorar un poco más del doble de lo que la empresa actualmente es, en todos sus procesos de interacción con el cliente.

**Cuarto.-** El desarrollo de la herramienta BSC, permite a la gerencia tener visualización de todos los procesos de la empresa así como la corrección en caso se encuentre anomalías.

**Quinto.-** La evaluación económica realizada denota un decrecimiento paulatino en caso no se implemente la propuesta, y un incremento del margen hasta en un 10%, en caso de ejecución.

## RECOMENDACIONES

**Primero.-** Poner en marcha la implementación de esta investigación, bajo un cronograma de metas y tiempos de prueba en el caso de modificaciones.

Una vez comprobado el buen funcionamiento del modelo, se recomienda iniciar proyectos externos, no antes; pues en la etapa de implementación se presentarán anomalías que nos ayudaran a perfeccionar la propuesta de investigación.

**Segundo.-** Considerar la voz del cliente como pieza clave en el diseño del Servicio prestado, y sobre todo para la mejora del mismo. Se recomienda, revisar anualmente los requerimientos del cliente, para que la empresa mantenga alineados sus objetivos.

**Tercero.-** Para un siguiente periodo el plan estratégico debe ser construido con información interna de todos los procesos evaluados periódicamente; y externa de los especialistas del mercado.

**Cuarto.-** La comunicación debe ser la más clara y sencilla en todos los niveles de la organización, tanto interno como externo, se recomienda diseñar el plan de comunicación y el plan de medios bajo los canales apropiados, estos serán medidos según los indicadores propuestos de ser necesario obtener asesorías con especialistas en Comunicación para lograr obtener confianza con todos los grupos de interés.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGREGA S.A.C. (2009). Manual de Normas y Procedimientos para el Sistema de Administración de Alquileres. AGREGA S.A.C. Arequipa, Perú.
- Álvarez M. (2012). Los principios de Deming y Fayol. Recuperado de <http://ideasypromesas.blogspot.pe>
- Apaza M. (2005). Balanced Scorecard Gerencia Estratégica de Valor. Lima, Perú.
- Arnoletto E. (2007) Administración de la producción como ventaja competitiva. Edición Electrónica gratuita. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros/2007b/299/>
- Bernal L., Dornberger U. & Suvelza J. (2009) Quality Function Deployment para Servicios – Manual. INNOWAYS GmbH. Leipzig, Alemania.
- Bueno E. (2007). Organización de Empresas. Madrid, España.
- Dirección General de Estudios Económicos, Evaluación y Competitividad Territorial del Viceministerio de MYPE e Industria (2015). Las PYME's en cifras 2014. Lima, Perú: Ministerio de la Producción
- Freud J. Rucker B. & Hitpass B. (2014) BPMN 2.0 Manual de Referencia y Guía Práctica, Chile.
- Gestión – Calidad Consulting (2009). Gestión de procesos. Recuperado de <http://www.gestion-calidad.com>.
- Gonzales A. & Torres A. (2015) La calidad del servicio y su relación con la satisfacción de los clientes de Memoria JMC SAC Universidad de Tarapacá. Arequipa, Perú.
- González M. (2001) La Función Despliegue de la Calidad. Una Guía práctica para escuchar la Voz del Cliente. Costa Rica. Ed. Mc Graw Hill
- Hammer M. (2007) La Auditoria de Proceso. Harvard Business Review. Cambridge, Estados Unidos.
- Heredia J.A. (2000). Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos. Castellon de la Plana, España. Publicaciones de la Universidad Jaume I.D.L.
- Hidalgo P., Martinez A. & Terán D. (2008). Diseño e implementación de un sistema de control de gestión basado en la metodología Balanced Scorecard y



gestión por procesos. Escuela Superior Politécnica del Litoral. Guayaquil, Ecuador.

Lee J. (Ed.). (2008). Administración de Operaciones México DF, México.

Ministerio de Fomento (2005). Capítulo IV Principios de la gestión de la Calidad. Recuperado de <http://www.fomento.es>

Regalado O. (Ed.). (2009). Factores críticos de éxito en los Centros Comerciales de Lima Metropolitana y el Callao. Universidad ESAN. Lima, Perú.

Revelle J. & Morán J. (1998) The QFD Handbook – Metodología. New York, Estados Unidos.

Robaina D. (Ed.). (2011). Procedimiento general de rediseño organizacional para mejorar el enfoque a procesos. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. La Habana, Cuba.

Ruiz-Falcó A. (2009) Despliegue de la Función Calidad (QFD) Módulo 8. Madrid, España.

## **ANEXOS**

**Anexo N°01: Resultados Benchmarking**

**Anexo N°02: Manual de Organización y Funciones de Memoria JMC SAC**

**Anexo N°03: Diagramas de Flujo de Procesos y Subprocesos**

**ANEXO N° 01 RESULTADOS BENCHMARKING**

	CENTRO COMERCIALES GRANDES		CENTENARIO - CENTROS COMERCIALES		NUESTRA COMPAÑIA AHORA	
Técnica	Entrevista	Puntaje	Observación	Puntaje	Focus Group	Puntaje
Instrumento	Cuestionario Asistido		Visita		Guía de Focus Group (Tabla de Qué)	
Puesto	Jefe de inventarios - CENCOSUD		N.A.		10 personas - Gerencia de Operaciones	
Fecha	Ago-16		Set-16		Set-16	
Los Qué						
Disponibilidad de tiempo de atención.	Existen vendedores, que son seleccionados de acuerdo a un perfil	4	Existe elección de vendedores- los anuncios son publicados en un lugar específico del Centro Comercial.	4	No existe perfil de vendedor, no existe evaluación de elección de vendedores.	2
Canales de comunicación para asuntos operativos (incluye la transparencia en el cobro de los servicios)	Existe el módulo de atención al cliente, el cual tiene por objetivo absolver las dudas de cualquier índole	5	Existe el módulo de atención al cliente, el cual tiene por objetivo absolver las dudas de cualquier índole	4	La Administración del Centro Comercial, se encarga de difundir temas de interés, pero solo por perifoneo y en un único horario.	2
Canales de comunicación para asuntos comerciales y publicitarios.	Los canales de comunicación están enfocados en la publicidad del Centro Comercial	5	Se invierte en asuntos publicitarios acorde al tipo de mercado que ofrecen.	4	Solo se invierte en asuntos publicitarios en campañas	2
Canales de comunicación para asuntos de ventas	Existe coordinación para ofrecer descuentos masivos en todas las tiendas que comprenden el Centro Comercial	5	No se monitorea las ventas con frecuencia diaria, pero si mantiene un histórico que incluye incrementos.	4	Se tienen estimados de ventas por rubros solo una vez por año (mes de diciembre)	2
Capacitaciones constantes y asesoría comercial	Cada tienda es responsable de su personal, así como de capacitarlo para la atención al cliente.	4	Las capacitaciones se dan de manera masiva, traen especialistas según las debilidades de los comerciantes.	4	Existen capacitaciones, que no tienen la acogida esperada.	2
Mejorar la oferta comercial de LB (incluye las 4 p de servicio para consumidor arequipeño)	Siguen un Plan de Marketing bien definido según los objetivos del Centro Comercial	5	Siguen un Plan de Marketing bien definido según los objetivos del Centro Comercial	5	Tienen un Plan de Marketing, que no se encuentra alineado a las necesidades del cliente. Inquilino.	2
Flexibilidad en pagos de alquileres y servicios	No existe flexibilidad, ya que los pagos son exactos	1	No existe flexibilidad, ya que los pagos son exactos	1	No existe flexibilidad, ya que los pagos son exactos	1
Definir políticas de demás pagos fuera de alquileres	Existen canales de comunicación masiva, y tienen una política de puertas abiertas.	4	Los contratos establecidos entre propietarios y cliente, son lo suficientemente claros desde el	4	Las políticas de otros pagos no se encuentran definidos.	1
Mejorar la seguridad	Cada tienda tiene agentes de seguridad. Adicionalmente tienen vigilancia en alrededores.	5	Existe vigilantes de seguridad, pero no en cada una de las tiendas	4	Los agentes de seguridad contratados tienen un trabajo ineficiente.	2
Cumplimiento del reglamento con equidad	Se cumple con el reglamento interno, en caso de falla se sanciona a toda la tienda, incluyendo propietarios.	5	Existe un reglamento de conducta, al que a pesar que no todos tienen conocimiento de su existencia, el trabajo ordenado impulsa a disminuir conflictos en piso.	4	Se cumple con el reglamento interno, pero existe un porcentaje de clientes inquilinos que no lo cumplen generando desorden.	2
Baños públicos gratis para Comerciantes.	Existe	5	Existe para comerciantes, para otros clientes hay un pago previo	2	No existe la subvención completa del costo de los SSHH	1
Protocolos de atención al cliente	Existen oficinas instaladas en lugares visibles, para la atención del cliente	5	Existe Protocolos distintos por cada tienda	3	Existe pero no se ha colocado en práctica...	2
Servicio de wi-fi	Existe	5	Existe	5	En procesos de contratación	1

# **Manual de Organización y Funciones**

---

Versión 1.0 - 2016

**Manual de Organización y Funciones - Memoria JMC S.A.C.**

**El Manual de Organización y Funciones es un documento normativo que describe las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo, desarrollándolas a partir de la estructura orgánica y las funciones generales establecidas**

## **Manual de Organización y Funciones**

### **I. Presentación**

Memoria JMC SAC inició su actividad comercial con la administración del Centro Comercial Tradicional La Barraca, el cual se creó en el año 1993, como consecuencia de una iniciativa de un grupo de empresarios arequipeños y en el marco de un proceso de erradicación del comercio ambulatorio en el Centro Histórico de la ciudad de Arequipa.

Entre la actividades CORE, destaca la experiencia de Memoria JMC en administración del Centro Comercial Tradicional, ya que permite eficiencia en la gestión con trecientos microempresarios. Memoria JMC está dotada de un Reglamento Interno de Funcionamiento que le permite un éxito relativo en la gestión.

El principal activo intangible de Memoria JMC está constituido por la Marca de Servicio “LA BARRACA”, la inscripción de esta marca es figurativa, ya que se cuenta con una marca denominativa debidamente inscrita.

La principal ventaja competitiva está relacionada con la gestión del centro comercial (know how), Memoria JMC cuenta con personal con más de 15 años de experiencia en la operación del CCT la Barraca, dicha gerencia ha evolucionado desde la gestión básica de gestionar el cobro de alquileres a un enfoque de colaboración con los comerciantes microempresarios. Esta evolución de habilidades es necesaria para la gestión, contribuye a generar valor para la empresa y grupos relacionados.

Memoria JMC SAC administra el CCT La Barraca el cual funciona en dos inmuebles estratégicamente ubicados en la esquina de la calle 28 de julio con San Juan de Dios, cuadra 05, los mencionados inmuebles se encuentran dentro de los alcances del Centro Histórico de la Ciudad de Arequipa, aprobado por Ordenanza Municipal Nro. 115 del 28-09-2001, adecuado por Ordenanza Municipal Nro. 495-2007-MPA – Plan de Desarrollo Urbano de Arequipa.

El objetivo de Memoria JMC SAC en la operación y gestión del CCT La Barraca, es realizar el manejo y operación de sus locales, espacios y áreas, para brindar a los locatarios tanto stands comerciales, como espacios e islas comerciales para desarrollar sus negocios, y al consumidor y público en general un sitio estratégicamente ubicado al cual pueden concurrir, con una distribución y categorización para los productos, de acuerdo a las preferencias del consumidor, facilitándole la elección adquisición y uso de los bienes y servicios que el CCT La Barraca ofrece.

## **II. Finalidad**

El presente Manual de Organización y Funciones de la empresa Memoria JMC S.A.C. es un documento normativo que tiene por finalidad:

1. Dar a conocer la estructura de las diferentes áreas que componen la empresa determinando las funciones generales y específicas de su estructura interna, los niveles de responsabilidad y autoridad, delegados a cada una de las áreas y las relaciones internas y externas de las mismas.
2. Definir claramente su organización y funciones.
3. Brindar información acerca de las funciones y responsabilidades a todo el personal que labora en las diferentes áreas de la empresa.

Todo el personal está en la obligación de cumplir con lo establecido en el presente Manual de Organización y Funciones. Las estructuras o actividades no consideradas en el presente documento deberán desarrollarse de acuerdo a una lógica y práctica interpretación del espíritu del Manual.

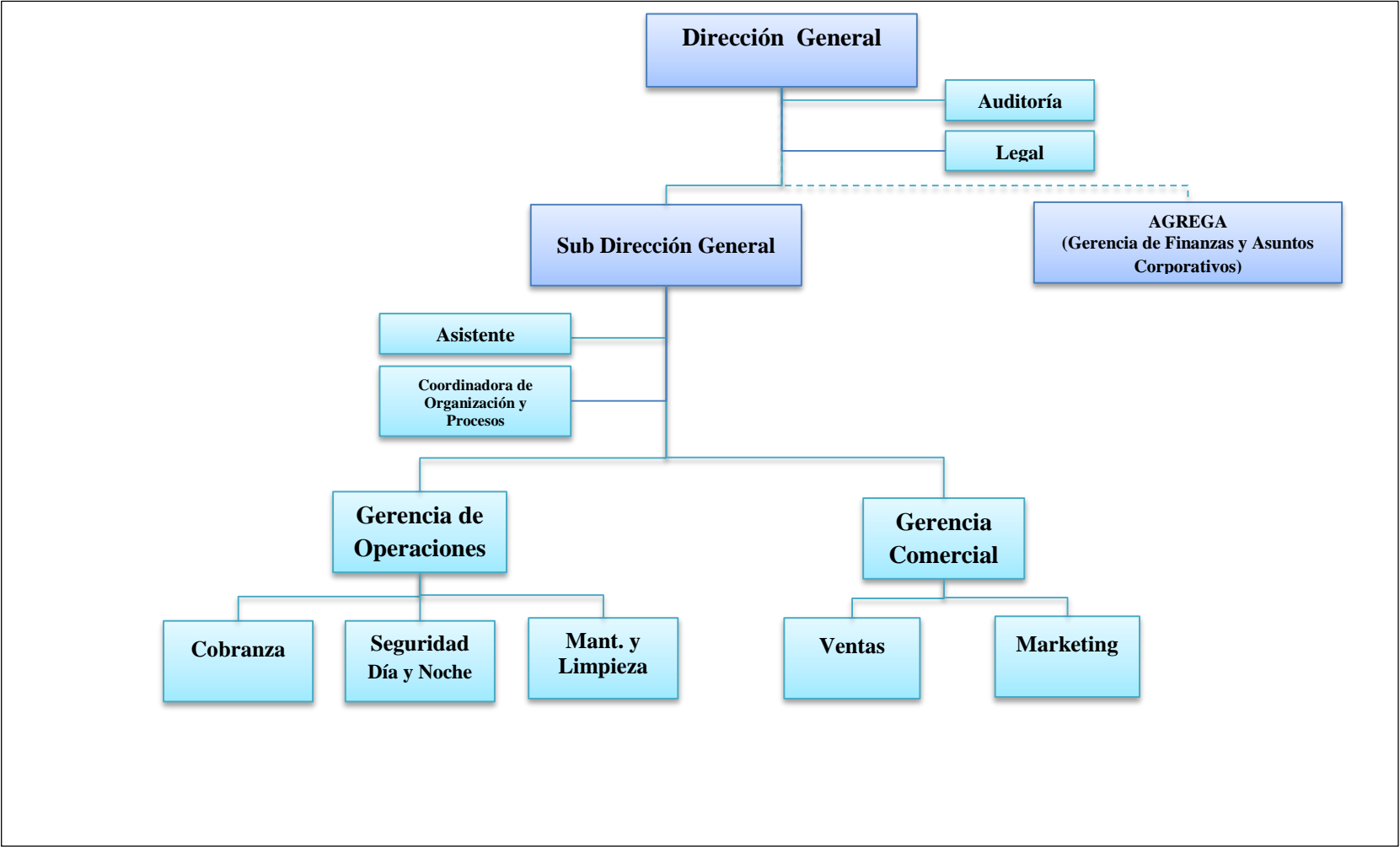
## **III. Alcance**

El presente Manual de Organización y Funciones, cubre la organización estructural funcional de la Empresa Memoria JMC S.A.C y AGREGA S.A.C., siendo su ámbito de aplicación todo el Personal que labora en las distintas áreas de la Empresa, desde la Gerencia General, Representante Legal, Gerente del Área Administrativa, Operativa, Jefes de las distintas áreas, y Personal que labora en los distintos niveles.

## **IV. Aprobación**

El Manual de Organización y Funciones de la Empresa Memoria JMC S.A.C. será aprobado por el directorio de la empresa.

V. Estructura Orgánica.



## **DIRECTOR GENERAL**

### **Funciones, Objeto y Responsabilidades**

#### **I. Objeto:**

Administrar profesionalmente la empresa, liderando a gerentes y personal diaria hacia la Visión escogida, sus objetivos económicos y metas operativas establecidas sin descuidar el desarrollo empresarial.

#### **II. Responsabilidades**

1. Definir Visión y Misión
2. Definir Objeto o Razón de Ser: de todo lo que se hace en la empresa.
3. Organizar los RRHH: para lograr la Visión Empresarial y los Objetivos Económicos para el Desarrollo.
4. Validar el Sistema de Operación: por Área y sus respectivos procesos
5. Planificar operación: validar Sistemas para cada Área y para cada Proyecto con sus procedimientos respectivos.
6. Implementación: observación del Desempeño del Puesto.
7. Análisis de avance: por Área y Proyecto (conclusiones personales)
8. Dirección y Control: de avance de actividades de operación programadas, reunión semanal con Gerente de Área.
9. Premiar y sancionar: a Gerentes de Área y Proyectos.
10. Impulsar la Innovación y Crecimiento.

#### **III. Funciones:**

1. Liderazgo
2. Representación de la Gerencia General.
3. Productividad de Activos (Ventas).
4. Resultados económicos y logros operativos.
5. Coordinación entre Áreas.
6. Comunicación.
7. Retroalimentación.



## **SUB DIRECTOR GENERAL**

### **Funciones, Objeto y Responsabilidades**

#### **I. Objeto:**

Responsable de la Administración profesional de todos los asuntos de la Organización relacionados con la Operación Empresarial y la Gestión de RRHH y el Desarrollo Empresarial.

#### **II. Responsabilidades**

1. Definición del objeto o razón de ser del Área.
2. Organización de los RRHH y su desempeño (Objeto, Responsabilidades y Funciones).
3. Planificación de Sistemas de Operación:
  - 3.1. Procesos e indicadores de eficiencia.
  - 3.2. Planes de trabajo con fechas de entrega.
  - 3.3. Programas de actividades para el logro de las metas (con objetivos económicos).
  - 3.4. Presupuesto de Operación de Área / Proyecto.
  - 3.5. Especificaciones del logro a conseguirse.
4. Implementación: De todo Plan.
5. Retroalimentación:
  - 5.1. Análisis y evaluación de avance (preparación de reunión de comité)
  - 5.2. Reunión de Comité de Área o de Proyecto para dirección y control de operación de Área o Proyecto.
6. Retroalimentación del Desempeño del Puesto: Premio/ Sanciones.
7. Desarrollo Empresarial: Proyectos aprobados por:
  - 7.1. Innovación
  - 7.2. Crecimiento o Ajustes debiendo cumplirse con todo lo señalado para la planificación.

#### **III. Funciones:**

1. Liderazgo del Área.
2. Representación de la Sub Dirección General.
3. Comunicación Interna.
4. Supervisión de Desempeño del Puesto.
5. Supervisión eficiente de Operación y Comercial.
6. Clima Laboral.

## **GERENTE COMERCIAL**

### **Funciones, Objeto y Responsabilidades**

#### **I. Objeto:**

Responsable de la Administración profesional de todos los asuntos de la Organización relacionados con el mercado, el Marketing y la gestión de Ventas.

#### **II. Responsabilidades**

1. Mercados e imagen:
  - De JMC.
  - De CCT La Barraca.
2. Marketing: elaboración y ejecución del plan de Marketing para JMC y La Barraca.
3. Gestión de Ventas:
  - De JMC: Alquileres
  - De CCT La Barraca: Impulso a Ventas del CCT La Barraca y Comerciantes.
4. Coordinaciones con:
  - Administración del local del CCT La Barraca.
  - Administración de la Oficina de JMC.

#### **III. Funciones:**

1. Liderazgo del Área.
2. Representación de la Gerencia Comercial.
3. Estrategias de Marketing
4. Estrategia de Ventas
5. Estrategia de Impulso a Ventas.
6. Dirección y Control sobre el Analista de Ventas e Impulso de Ventas.
7. Coordinar con la Administración.
8. Supervisión de Satisfacción del Cliente.
9. Comunicación Externa.

## **GERENTE DE OPERACIONES**

### **Funciones, Objeto y Responsabilidades**

#### **I. Objeto:**

Garantizar la operación del local para servir al inquilino y al público que asista al centro comercial.

#### **II. Responsabilidades**

##### **1.- Relación con inquilinos**

- 1.1. Hacer cumplir el Contrato de Alquiler.
- 1.2. Hacer cumplir el Reglamento Interno de Operación.
- 1.3. Hacer cumplir el protocolo de sanciones (verbal, cartas y multas).
- 1.4. Brindar atención a los asuntos de inquilinos: consultas, permisos y quejas.
- 1.5. Brindar información competente de su área sobre los inquilinos para la renovación de contratos.

##### **2.- Operación del local**

- 2.1. Supervisar la seguridad del local.
- 2.2. Supervisar la limpieza del local.
- 2.3. Supervisar el mantenimiento del local, equipos y stands.
- 2.4. Inspeccionar las actividades del Supervisor del local (día).
- 2.5. Revisar las ocurrencias habidas reportadas por el Supervisor del local (noche).
- 2.6. Supervisar la Administración de Baños.
- 2.7. Hacer cumplir el reglamento de defensa civil.

##### **3.- Cobranzas**

- 3.1. Realizar la cobranza de alquileres morosos.
- 3.2. Realizar cobranza de servicios morosos.
- 3.3. Cobrar cuota de Ingreso.
- 3.4. Cobrar garantías y reintegro de garantías.
- 3.5. Cobrar préstamos.
- 3.6. Cobrar multas por reglamento.
- 3.7. Realizar la cobranza de vendedores andantes.

##### **4.- Apoyo Comercial**

- 4.1. Apoyar en campañas de promoción.
- 4.2. Apoyar el programa en impulso de ventas.

5.- Relaciones con instituciones de la ciudad

- 5.1. Representar al Centro Comercial ante autoridades y organizaciones vinculadas.
- 5.2. Realizar trámites en Municipios y entidades públicas relacionadas a la empresa.

<b>RC001 - FICHA DE OBJETIVOS Y REPOSABILIDADES</b>	
<b>GERENCIA</b>	COMERCIAL Y DE MARKETING
<b>PUESTO DE TRABAJO</b>	ADMINISTRADORA DE OFICINA JMC
<b>A QUIEN REPORTA</b>	GERENCIA COMERCIAL
<b>PERSONAL A CARGO</b>	MENSAJERO
<b>OBJETIVO(s)</b>	Garantizar al Gerente la operación eficiente de la oficina, incluyendo el manejo del dinero y el control efectivo del personal.
<b>RESPONSABILIDADES</b>	<b>TAREAS</b>
<b>1.- Administración de la oficina</b>	1.1. Controlar la asistencia y puntualidad del personal (para el reporte de remuneraciones). 1.2. Coordinar individualmente con el personal de JMC para los tiempos de descanso (vacaciones). 1.3. Mantener el orden y disciplina en la oficina. 1.4. Supervisar el mantenimiento y limpieza de la oficina. 1.5. Abastecer a la oficina de útiles de escritorio y despensa. 1.6. Mantener la seguridad de la Oficina (ingreso de personas ajenas a la empresa).
<b>2.- Administración de Dinero</b>	2.1. Recibir el dinero de cobranza y cualquier otra índole. 2.2. Custodiar la caja fuerte. 2.3. Tomar responsabilidad de los Depósitos bancarios. 2.4. Tomar responsabilidad de la Caja chica. 2.5. Entregar documentación a Agrega S.A.C. o a La Barraca (inquilinos) según corresponda, para la rendición de cuentas de los gastos realizados. 2.6. Administrar los presupuestos de campañas de publicidad.
<b>3.- Mesa de partes</b>	3.1. Registrar el ingreso y salida de todo documento de oficina. 3.2. Realizar el seguimiento del documento ingresante para su atención.

	3.3.Mantener la comunicación y coordinación con Agrega SAC.
<b>4.- Atención al Público</b>	4.1.Atender a: Inquilinos, Proveedores, Embajadores de Reclutamiento. 4.2.Atender al público en general. 4.3.Atender reclamos/observaciones (de inquilinos y público).
<b>5.- Mensajería</b>	5.1.Organizar y supervisar el trabajo del mensajero. 5.2.Emplear el apoyo del mensajero en todos los aspectos de la seguridad de la Oficina.
<b>6.- Apoyo al Gerente Comercial</b>	6.1.Informar sobre las visitas y llamadas. 6.2.Realizar Seguimientos periódicos sobre el comportamiento e informa sobre el clima laboral. 6.3.Archivar documentación de la oficina.
<b>7.- Apoyo a Comercial</b>	7.1.Apoyar en campañas de publicidad (dentro de la oficina). 7.2.Encargos específicos (dentro de la oficina).

RC001 - FICHA DE OBJETIVOS Y REPOSABILIDADES	
<b>GERENCIA</b>	ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO
<b>PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>COORDINADOR DE ORGANIZACIÓN Y PROCESOS</b>
<b>PERSONAL A CARGO</b>	---
<b>A QUIEN REPORTA</b>	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO
<b>OBJETIVO(s)</b>	Garantizar al gerente corporativo de administración y Desarrollo, la gestión de capital humano, como factor principal en la estrategia de la empresa y la generación de valor.
<b>RESPONSABILIDADES</b>	<b>TAREAS</b>
<b>1. Gestión del talento humano</b>	1. Hacia el logro de los objetivos empresariales, contado con herramientas, tales como: 1.1 <u>Un plan de organización de puestos.</u> 1.2 El diseño de un <u>sistema de operación</u> , con sus respectivos procesos. 1.3 Indicadores de control de: A. El <u>desempeño</u> de las personas. B. La <u>eficiencia</u> de los procesos. C. El <u>cumplimiento</u> de las políticas.
<b>2. Administración de RRHH:</b>	2. Reclutamiento / selección / inducción / remuneraciones / incentivos / planillas / clima laboral / mejora continua / capacitación / optimización del compromiso, etc.
<b>3. Implementación de Procesos y Procedimientos.</b>	3. Implementar Sistemas de Gestión, basados en procesos, con indicadores estratégicos como operativos.

<b>RC001 - FICHA DE OBJETIVOS Y REPOSABILIDADES</b>	
<b>GERENCIA</b>	COMERCIAL Y DE MARKETING
<b>PUESTO DE TRABAJO</b>	JEFE DE COBRANZA
<b>A QUIEN REPORTA</b>	GERENCIAL COMERCIAL
<b>PERSONAL A CARGO</b>	COBRADORA
<b>OBJETIVO(s)</b>	Garantizar la cobranza de la facturación y los gastos comunes en el mes.
<b>RESPONSABILIDADES</b>	<b>TAREAS</b>
<b>1.- Relación con inquilinos.</b>	1.1. Mantener base de datos de inquilinos. 1.2. Registrar el ingreso y salida de inquilinos. 1.3. Emitir contratos. 1.4. Entrega de Ticketes de servicio.
<b>2.- Cobranza de alquileres.</b>	2.1. Realizar la cobranza de forma periódica de los alquileres.
<b>3.- Cobranza de servicios públicos, gastos comunes y cuota de promoción.</b>	3.1. Realizar la cobranza periódicamente de los servicios públicos, gastos comunes y cuota de promoción.
<b>4.- Apoyo comercial.</b>	4.1. Entrega de evaluaciones mensuales y apoyo en campaña. 4.2. Realizar cobranzas especiales para campañas. 4.3. Encargos específicos.



<b>RC001 - FICHA DE OBJETIVOS Y REPOSABILIDADES</b>	
<b>GERENCIA</b>	COMERCIAL
<b>PUESTO DE TRABAJO</b>	JEFE DE MARKETING
<b>A QUIEN REPORTA</b>	GERENTE COMERCIAL
<b>PERSONAL A CARGO</b>	SUPERVISOR DE PISO
<b>OBJETIVO(s)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover la Alianza Estratégica entre Comerciantes y Operador para incrementar las ventas de los inquilinos y la afluencia de público al Centro Comercial</li> <li>2. Incrementar las ventas de JMC</li> </ol>
<b>RESPONSABILIDADES</b>	<b>TAREAS</b>
<b>1.- Impulso de ventas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Dirigir y controlar individualmente al comerciante para el logro de las metas establecidas en las reuniones de impulso.</li> <li>1.2. Programar entrevistas y realizar las evaluaciones respectivas.</li> <li>1.3. Impulsar las ventas y utilidad bruta de comerciantes.</li> <li>1.4. Controlar y asesorar de lista autorizada de productos en cada rubro.</li> <li>1.5. Realizar capacitaciones a comerciantes.</li> </ol>
<b>2.- Campañas y promociones</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. Crear e implementar las campañas del mes.</li> <li>2.2. Crear e implementar promociones permanentemente.</li> <li>2.3. Presupuestar y abastecer inventario de materiales para campañas: <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Material POP.</li> <li>b) Banners y decoración externa del local.</li> <li>c) Ánforas para sorteos.</li> <li>d) Regalos de comerciantes.</li> </ol> </li> <li>2.4. Coordinar la implementación de materiales para campaña en el Centro Comercial con el Jefe de Mantenimiento y Limpieza; y los regalos para comerciantes con personal de Cobranza.</li> </ol>

	2.5. Coordinar y realizar “La Barraca móvil” (ventas externas).
<b>3.- Posicionamiento de la Barraca y JMC</b>	<p>3.1. Proporcionar información sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Fidelización del inquilino y del consumidor final</li> <li>b) Incrementar la afluencia de público al Centro Comercial.</li> <li>c) Participación de mercado.</li> <li>d) Inteligencia de mercado.</li> <li>e) Benchmarking.</li> </ul>
<b>4.- Gestión de Ventas</b>	4.1. Realizar la inducción y seguimiento a nuevos inquilinos.
<b>5.- Oferta Comercial óptima.</b>	5.1. Proponer una óptima Oferta Comercial respecto al mercado y a la situación actual del Centro Comercial.
<b>6.- Archivos del departamento.</b>	6.1. Organizar y actualizar los archivos generados de las actividades realizadas.

<b>C001 - FICHA DE OBJETIVOS Y REPOSABILIDADES</b>	
<b>GERENCIA</b>	COMERCIAL Y DE MARKETING
<b>PUESTO DE TRABAJO</b>	JEFE DE MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA
<b>A QUIEN REPORTA</b>	ADMINISTRADOR DE CCT La Barraca
<b>PERSONAL A CARGO</b>	02 Personal de Limpieza
<b>OBJETIVO(s)</b>	Garantizar al Administrador del Local, el mantenimiento preventivo y efectivo del local comercial así como la limpieza de este durante el día. Proporcionar el apoyo necesario al área comercial en todas las actividades de campaña y en proporcionar información de mercado.
<b>RESPONSABILIDADES</b>	<b>TAREAS</b>
<b>1.- Mantenimiento y limpieza del Local Comercial.</b>	1.1. Realizar inspecciones de rutina de las instalaciones del Centro Comercial. 1.2. Inspeccionar las actividades de Mantenimiento del edificio del Centro Comercial y todas sus instalaciones. 1.3. Supervisar y controlar las instalaciones eléctricas de los inquilinos. 1.4. Supervisar y controlar la limpieza del local del centro comercial. 1.5. Custodiar y almacenar los equipos, repuestos y herramientas de mantenimiento y limpieza de la empresa. 1.6. Mantenimiento de las oficinas de la empresa (JMC).

<b>2.- Apoyo Comercial.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>2.1. Reemplazo del supervisor de día, (afluencia y operación y seguridad de piso, control de vigilancia) de 12:15 a 2:45 pm.</li><li>2.2. Proporcionar Información de la Competencia (Benchmarking).</li><li>2.3. Implementar y supervisar la instalación y desmontado de los elementos de decoración del local en épocas de campaña comerciales.</li><li>2.4. Custodiar, almacenar el inventario de productos de decoración externa para las campañas y las ánforas para los sorteos.</li><li>2.5. Apoyar en campañas de promoción y ventas</li><li>2.6. Apoyar en el conteo de cupones de los sorteos de cada campaña.</li><li>2.7. Apoyar en las evaluaciones de programa de impulso de ventas.</li></ul>
-----------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>RC001 - FICHA DE OBJETIVOS Y REPOSABILIDADES</b>	
<b>GERENCIA</b>	COMERCIAL Y DE MARKETING
<b>PUESTO DE TRABAJO</b>	JEFE DE SEGURIDAD - Día
<b>A QUIEN REPORTA</b>	COORDINADOR COMERCIAL
<b>PERSONAL A CARGO</b>	--
<b>OBJETIVO(s)</b>	Garantizar al área comercial el cumplimiento del programa de impulso a ventas de comerciantes y del reglamento de operación y atención al cliente.
<b>RESPONSABILIDADES</b>	<b>TAREAS</b>
<b>1.- Gestión y reporte de ocurrencias</b>	1.1. Reportar diariamente las Infracciones al reglamento 1.2. Reportar diariamente afluencia diaria del Centro Comercial. 1.3. Reportar el Incumplimiento de la lista autorizada de productos. 1.4. Reportar el uso de cajeros. 1.5. Validar de reporte por parte de encargados del Programa de Impulso. 1.6. Hacer cumplir el reglamento del correcto uso del ascensor, y reportar las ocurrencias detectadas.
<b>2.- Promoción y ventas</b>	2.1. Entregar evaluaciones semanales y apoyar en campañas 2.2. Realizar la entrega y recojo a tiempo del material POP (de cada stand) en campañas. 2.3. Entregar a comerciantes los comunicados, volantes, boletines, etc. 2.4. Proponer mejoras para la operación y atención al público del Centro Comercial. 2.5. Encargos específicos.
<b>3.- Reportes específicos</b>	3.1. Supervisar actividades específicas. 3.2. Reclutamiento: Contar con una lista de propuestas para posibles candidatos o cambios de rubro.

<b>4.- Apoyo a Administración</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>4.1. Relevar funciones en ausencia del Administrador del Local</li><li>4.2. Notificar a los inquilinos.</li><li>4.3. Reportar ocurrencias diarias con respecto a: Limpieza</li><li>4.4. Reportar ocurrencias diarias con respecto a: Mantenimiento</li><li>4.5. Reportar ocurrencias diarias con respecto a: Seguridad</li><li>4.6. Validar el cuaderno de registro de incidentes por parte de encargados del Programa de Impulso.</li><li>4.7. Encargos específicos</li></ul>
-----------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>RC001 - FICHA DE OBJETIVOS Y REPOSABILIDADES</b>	
<b>GERENCIA</b>	COMERCIAL Y DE MARKETING
<b>PUESTO DE TRABAJO</b>	JEFE DE SEGURIDAD - Noche
<b>A QUIEN REPORTA</b>	ADMINISTRADOR DE CCT La Barraca
<b>PERSONAL A CARGO</b>	03 VIGILANTES NOCHE
<b>OBJETIVO(s)</b>	Garantizar al Administrador del Local la seguridad y la limpieza de todas las instalaciones del Centro Comercial durante la noche.
<b>RESPONSABILIDADES</b>	<b>TAREAS</b>
<b>1.- Limpieza del Local Comercial</b>	1.1. Supervisar y controlar la limpieza del local del centro comercial durante turno nocturno.
<b>2.- Seguridad del Centro Comercial:</b>	2.1. Custodiar todas las instalaciones del Centro Comercial durante la noche.
	2.1. Reportar diariamente las ocurrencias de seguridad e incidencias generales al Administrador del Centro Comercial.
	2.3. Relevar funciones del personal de vigilancia ante horarios extendidos en temporadas de campaña (Navidad, Día de la Madre, Día del Padre y otros <sup>1</sup> )

---

<sup>1</sup> Según afluencia del Centro Comercial

<b>C001 - FICHA DE OBJETIVOS Y REPOSABILIDADES</b>	
<b>GERENCIA</b>	COMERCIAL Y DE MARKETING
<b>PUESTO DE TRABAJO</b>	JEFE DE VENTAS
<b>A QUIEN REPORTA</b>	GERENTE COMERCIAL Y MARKETING
<b>PERSONAL A CARGO</b>	--
<b>OBJETIVO(s)</b>	<p>Proporcionar una cartera de comerciantes potenciales para pertenecer al Centro Comercial.</p> <p>Lograr el 100% de ocupabilidad con inquilinos con negocio rentable.</p> <p>Identificar, reclutar y seleccionar inquilinos potenciales para pertenecer al Centro Comercial.</p>
<b>RESPONSABILIDADES</b>	<b>TAREAS</b>
<b>Crear cartera de clientes</b>	<p>Elaborar cartera de clientes potenciales, que cumplan los requisitos establecidos, para pertenecer al Centro Comercial La Barraca.</p> <p>Alcanzar el 100% de ocupabilidad del área Comercial arrendable del Centro Comercial.</p> <p>Captar a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Microempresarios, emprendedores exitosos, con negocio en marcha o con idea de negocio innovadora</li> <li>• Clientes Externos Empresas Formales</li> <li>• Personas naturales</li> </ul>
<b>Reclutar y seleccionar inquilinos</b>	<p>Reclutamiento de inquilinos en campo.</p> <p>Evaluar la capacidad empresarial del candidato.</p> <p>Coordinar con el coordinador de ventas la alineación con la propuesta de oferta comercial del Centro Comercial.</p> <p>Responsable de seguimiento del programa de inducción y salida de inquilinos.</p>



# MAPA DE PROCESOS

## PROCESOS DE DESARROLLO DE LA ESTRATÉGIA

A010 Determinar  
Requerimientos del  
Servicio

A020 Establecer y  
Controlar Objetivos

A030 Programar  
Objetivos

Planeación Estratégica

## PROCESOS DE DESARROLLO DEL SERVICIO

C010 Gestionar Ventas

C020 Atender al Cliente

C030 Impulsar  
Ventas de  
Comerciantes

Atención de la Demanda

## PROCESOS FACILITADORES Y DE SOPORTE

S010 Gestión del Talento Humano

S040 Gestión de Compras y  
Tesorería

S020 Administración Patrimonial

S050 Gestión Financiera

S030 Tecnología de la  
Información

S060 Gestión Jurídica

S070 Operar Centro Comercial  
Tradicional

AGREGA S.A.C.

CLIENTES

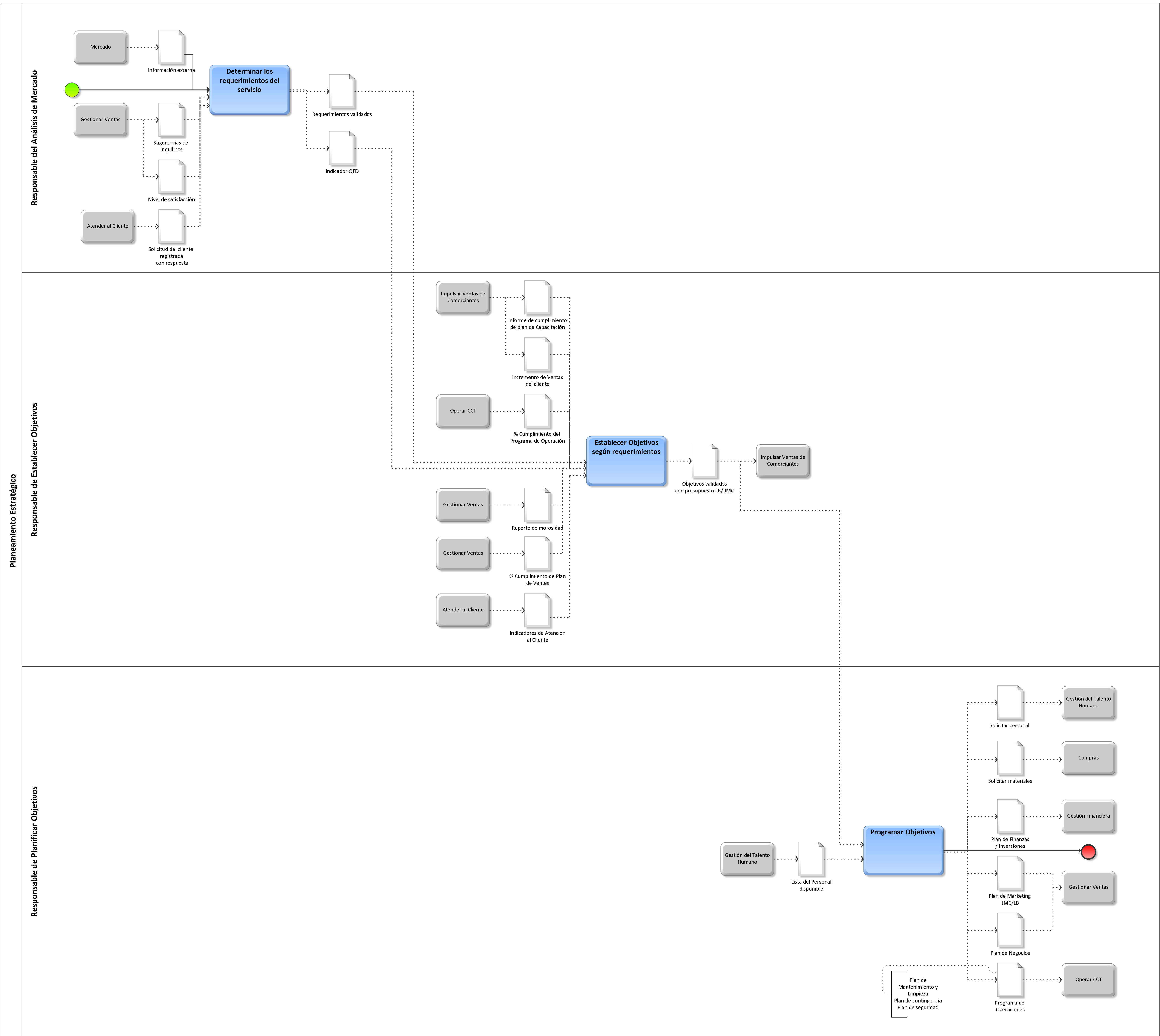
CLIENTES

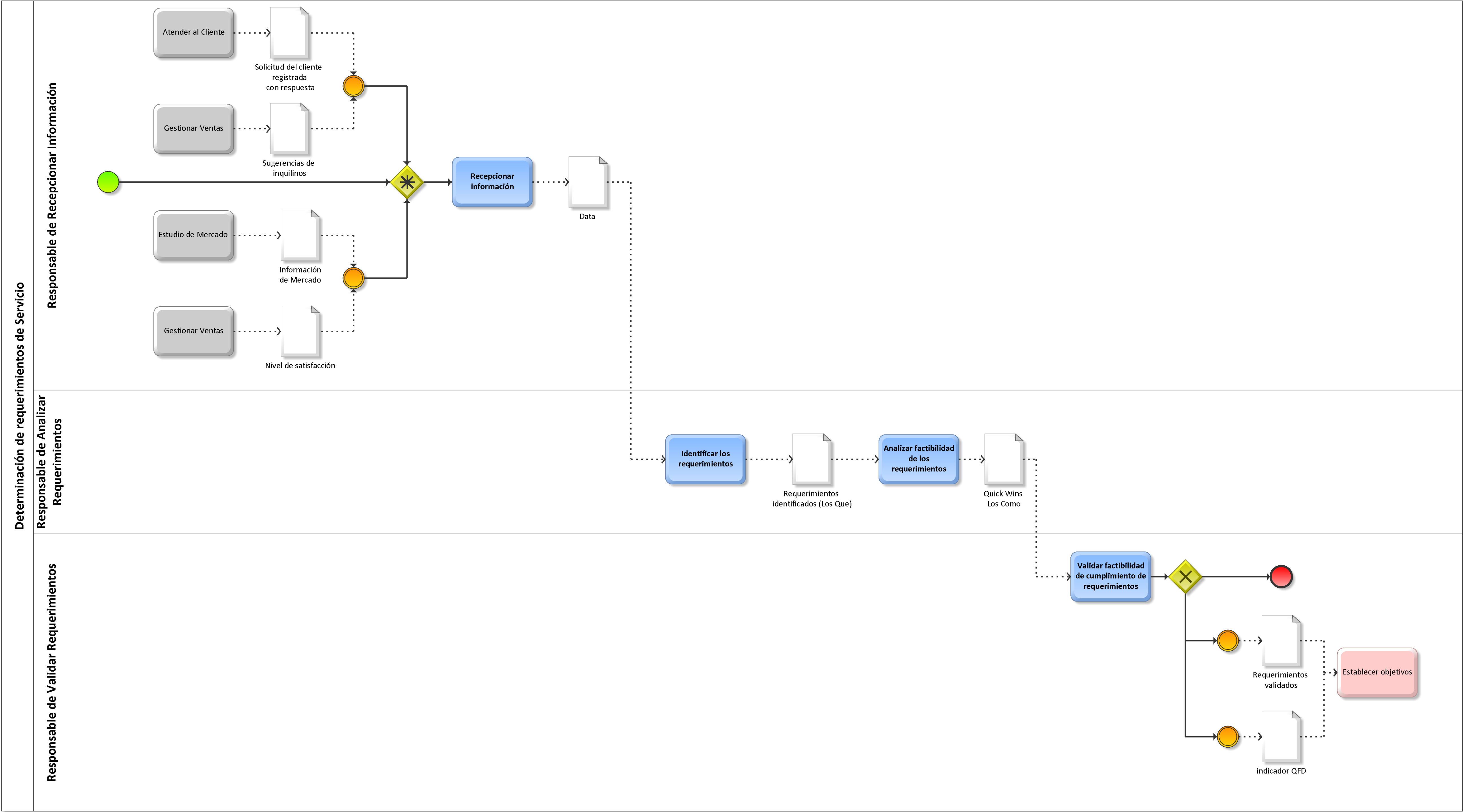
MERCADO

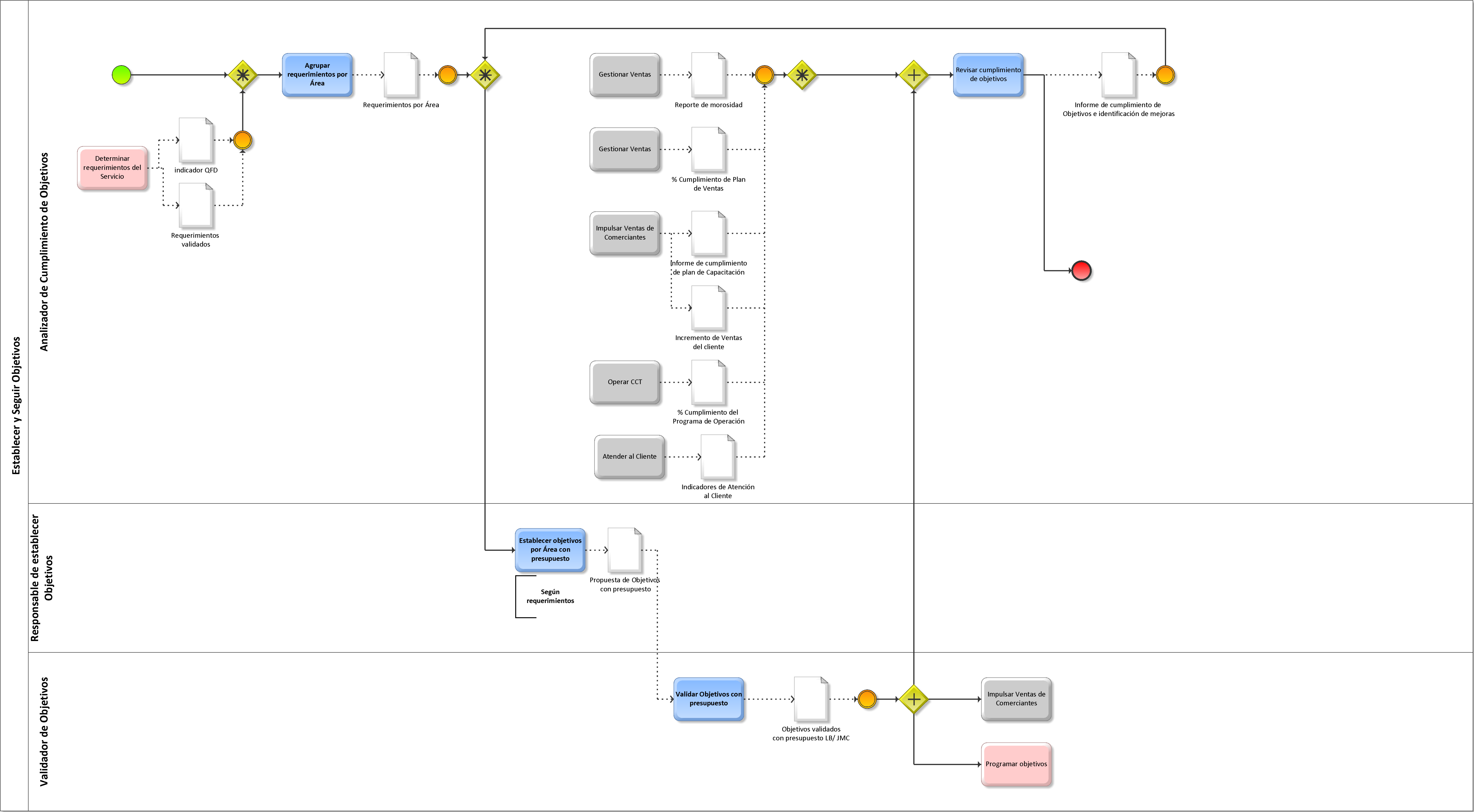
MERCADO

SOCIEDAD

SOCIEDAD

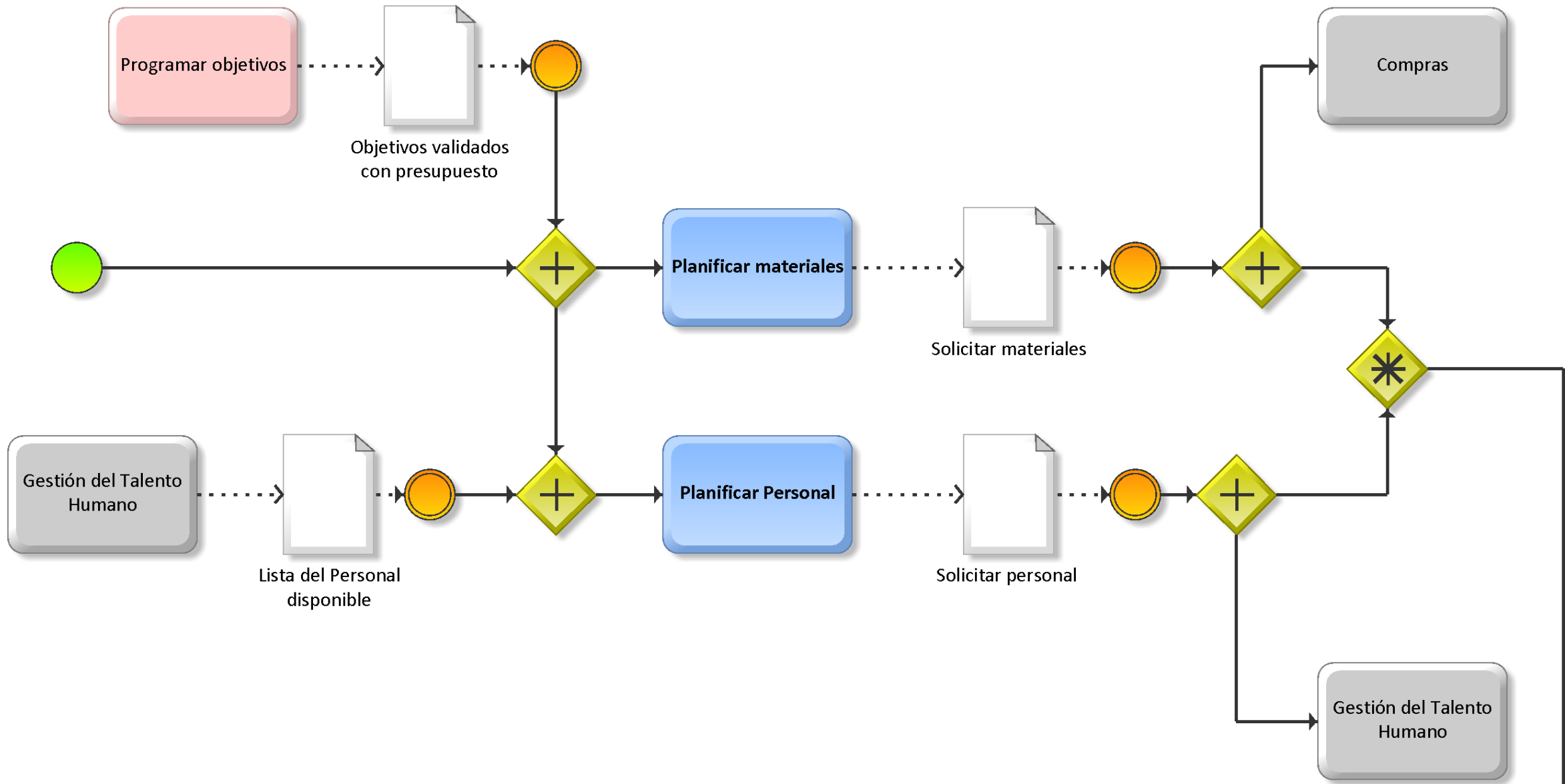






Programar Objetivos

Planificador de Recursos



Programador de Planes

